



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Curso de Administração – CADM

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O uso da EAD como ferramenta para a  
Gestão do Conhecimento – Um estudo de Caso no Instituto  
Nordeste Cidadania**

ALBERTO GEMINIANO OLEGÁRIO

JOÃO PESSOA – PB  
Outubro 2018

ALBERTO GEMINIANO OLEGÁRIO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O uso da EAD como ferramenta para a  
Gestão do Conhecimento – Um estudo de Caso no Instituto  
Nordeste Cidadania**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos  
requisitos necessários à obtenção do título de  
Bacharel em Administração, pelo Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Samir  
Adamoglu de Oliveira

JOÃO PESSOA – PB

Outubro 2018

O45e Olegario, Alberto Geminiano.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O uso da EAD como ferramenta para a Gestão do Conhecimento - Um estudo de Caso no Instituto Nordeste Cidadania / Alberto Geminiano Olegario. - João Pessoa, 2018.  
88 f. : il.

Orientação: Samir Oliveira.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão do Conhecimento. Educação a Distância. Educ.  
I. Oliveira, Samir. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Alberto Geminiano Olegario

**Trabalho:** EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O uso da EAD como ferramenta para a Gestão do Conhecimento – Um estudo de caso no Instituto Nordeste Cidadania

**Área da pesquisa:** Gestão do conhecimento

**Data de aprovação:**

## **Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira**  
Orientador

---

**Prof. Dr. Brivaldo Marinho**  
Examinador

A minha esposa, Alyne e aos meus filhos João Victor, Letícia e Ester, que são a razão pela qual me levanto todos os dias. Sem vocês, eu seria apenas um homem comum fazendo coisas nas quais encontraria dificuldades em ver algum sentido.

Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor Deus, por me conceder mais uma graça em sua infinita misericórdia.

A minha esposa Alyne. Pela paciência e dedicação em cuidar da nossa família enquanto me ausentava para estudar.

Ao Instituto Nordeste Cidadania por apoiar esse projeto e disponibilizar os dados necessários.

A minha parceira Fátima Diviane pelo apoio e disponibilidade em fornecer os dados solicitados sempre com muita presteza e tempestividade.

A minha grande amiga, Francisca de Moraes Castanha, pela exigência e confiança de sempre.

Ao amigo Valdézio, que tanto me ajudou na disciplina de Métodos Quantitativos.

Aos amigos Ramón Valdéz, Rubén Aguirre, Édgar Vivar, Maria Antonieta de las Nieves, Carlos Villagrán, Florinda Meza, Angelines Fernández e Roberto Gómes Bolaños, por ajudarem a alimentar um sonho de criança e pela companhia nas incontáveis horas de estudo.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a influência da educação corporativa e do uso do Ensino a Distância (EAD) como ferramentas para a gestão do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania. A pesquisa partiu da seguinte questão: qual a influência da Educação Corporativa e do uso da EAD como ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania? Metodologicamente, foi utilizado um estudo exploratório e descritivo. Quanto à abordagem, assumiu o viés quantitativo. Como instrumento de coleta de dados foram empregados dois questionários estruturados que tem na sua construção questões de respostas fechadas, permitindo assim, obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de coleta de dados. Ao término do trabalho de acordo com os resultados obtidos mediante a análise dos questionários 01 e 02, ficou constatado que a gestão do conhecimento atrelada ao EAD proporcionou um alcance mais eficiente e eficaz das práticas de gestão no que se refere à tomada de decisão na organização. Sendo assim, constatou-se que o modelo de ensino empregado na proposta do INEC vem sendo utilizado de maneira satisfatória, e que a organização preza não só pela qualidade do material oferecido aos treinandos, como também pelas práticas adotadas pela organização para o uso da EAD como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Educação a Distância. Educação Corporativa.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to evaluate the influence of corporate education and the use of EAD as tools for knowledge management in the Instituto Nordeste Cidadania. The research started with the following question: What is the influence of Corporate Education and the use of EAD as tools for Knowledge Management in the Instituto Nordeste Cidadania? Methodologically, an exploratory and descriptive study was used. As for the approach, it took the quantitative vein. As a data collection instrument, two questionnaires of the closed type were used, which have in their construction, questions of closed answers, allowing thus, to obtain answers that make possible the comparison with other instruments of data collection. At the end of the study, according to the results obtained through the analysis of the questionnaires 01 and 02, it was verified that the management of the knowledge linked to the EAD provided a more efficient and effective reach to the management practices with regard to the decision making in the organizations. Thus, the teaching model used in the INEC proposal has been used in a satisfactory way and that the organization values not only the quality of the material offered to the trainees, but also the practices adopted by the organization to use the EAD as a tool of Knowledge Management.

Keywords: Knowledge Management. Distance Education. Corporative Education



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O Modelo Seci (A espiral do conhecimento) .....	21
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento .....	19
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
EAD	Educação a Distância
GC	Gestão do Conhecimento
INEC	Instituto Nordeste Cidadania
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Adequação dos objetivos do curso à realidade do treinando .....	45
Tabela 2 – Alcance dos objetivos do curso .....	46
Tabela 3 – Adequação do conteúdo para alcance dos objetivos .....	47
Tabela 4 – Adequação às necessidades dos treinandos .....	47
Tabela 5 – Sequência adequada.....	48
Tabela 6 – Adequação da carga horária adequada ao conteúdo do curso .....	49
Tabela 7 – Avaliação do conteúdo – objetivos do treinamento .....	50
Tabela 8 – Metodologia de ensino .....	51
Tabela 9 – Equilíbrio atividades teórica e práticas .....	52
Tabela 10 – Pertinência das tarefas ao conteúdo estudado .....	53
Tabela 11 – Relevância do material didático.....	54
Tabela 12 – Qualidade do material didático e aplicabilidade .....	55
Tabela 13 – Avaliação das atividades de ensino – material didático.....	56
Tabela 14 – Domínio do assunto.....	57
Tabela 15 – Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas.....	58
Tabela 16 – Incentivo à participação dos treinandos nas atividades propostas .....	59
Tabela 17 – Administração do tempo .....	60
Tabela 18 – Grau de satisfação do curso.....	61
Tabela 19 – Avaliação geral de atuação do docente.....	61
Tabela 20 – Prática do EAD no INEC .....	62
Tabela 21 – Redução da incidência de erros nos processos .....	64
Tabela 22 – Práticas de gestão desenvolvidas pelos colaboradores .....	65
Tabela 23 – Incorporação de novas habilidades e competências .....	65
Tabela 24 – Desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos .....	66
Tabela 25 – Contribuição para os resultados .....	67
Tabela 26 – Aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas.....	68
Tabela 27 – Compartilhamento dos conhecimentos .....	69
Tabela 28 – Abertura a feedbacks e sugestões de mudança .....	70
Tabela 29 – Avaliação operacional, organizacional e de aprendizagem .....	70

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Conceito de conhecimento .....	16
2.2 Dado, informação e conhecimento .....	17
2.2.1 Criação do conhecimento .....	19
2.3 A gestão do conhecimento .....	21
2.4 Dialética do conhecimento .....	22
2.5 A gestão do conhecimento nas organizações .....	24
2.5.1 O diferencial competitivo através do processo de ensino e aprendizagem .....	25
2.5.2 A gestão do conhecimento e o capital intelectual.....	28
2.6 Ferramentas da gestão do conhecimento .....	29
2.7 Portais corporativos como ferramentas para a gestão do conhecimento .....	30
2.8 Educação à distância .....	31
2.9 A EAD, as tecnologias e a interatividade no processo de aprendizagem .....	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 Natureza da pesquisa .....	35
3.2 Campo empírico .....	36
3.3 Universo e amostragem .....	37
3.4 Coleta de dados .....	38
3.5 Métodos de análise .....	41
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 Análise dos Questionários 01 e 02: Cursos de gestão de pessoas e gestão de processos.....	42
4.2 Escala de avaliação de treinamento.....	43
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>79</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, diversos autores vêm sinalizando o capital humano como o maior ativo que uma empresa pode possuir. Segundo Carvalho e Souza (1999, p. 2):

O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o capital humano é um grande diferencial competitivo para as organizações, e que o investimento em seu desenvolvimento pode potencializar, de forma significativa, as competências de seus empregados e, com isso, melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa.

Partindo do pressuposto que, para melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma organização, faz-se necessário investir na capacitação de seus funcionários, pode-se afirmar que as empresas que o fazem acabam por melhorar a qualidade de seus recursos organizacionais, e que o conhecimento enquanto um desses recursos se torna tão importante quanto o seu capital financeiro. Corroborando essas afirmativas, Nonaka e Takeuchi (2000, p. 9) afirmam que:

A gestão do conhecimento está agora no centro do que a gestão tem que fazer no ambiente de mudanças rápidas e atuais. As mudanças estão ocorrendo no ambiente externo em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado.

Desse modo, pode-se entender que a gestão do conhecimento possui um papel crucial no âmbito empresarial, com a capacidade de desenvolver o conhecimento individual e coletivo, e transformá-los em valor agregado aos ativos de uma organização. Herckert (2002, p. 1) descreve o conhecimento individual “[...] como sendo aquele que se acha representado pela educação, experiência, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na empresa”. Também Herckert (2002, p. 2) define o conhecimento coletivo como “[...] o conjunto formado por

parcelas de intelectualidades individuais e moldado a uma filosofia empresarial, enriquecida pela tecnologia”.

Não há como se falar de investimento em capacitação de empregados, sem a necessidade de avaliação do retorno resultante do conhecimento produzido por essa capacitação. Isso, porém, pode ser um dos maiores desafios dos profissionais da área: definir de maneira precisa o devido retorno. Palmeira (2004, p. 5) observa que “A mensuração é uma questão numérica, clara e objetiva. No caso de um treinamento, a mensuração não parece ser tão facilmente convertida em números”.

De toda forma, vários autores concordam que o investimento em capacitação traz muitos benefícios para as empresas que adotam essa prática. Terra (2001, p. 231) afirma que: “Em termos pragmáticos, acreditamos que a Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial deva estar amplamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração”. Isto significa que, aderir às práticas da gestão do conhecimento em meio ao ambiente empresarial, pode ser de grande valia para a tomada de decisão final pela administração.

Este estudo circunda em torno da Gestão do Conhecimento através da Educação à Distância (EAD) em uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), denominada Instituto Nordeste Cidadania (INEC), tendo como principal objetivo, contribuir para a inclusão e o desenvolvimento sociocultural e econômico das pessoas, potencializando a força coletiva, promovendo a cidadania e o respeito à vida. Nessa concepção, este estudo se justifica como importante para a gestão do conhecimento por se tratar de uma temática interessante e necessária nos dias de hoje dentro das instituições que lidam com o público de maneira em geral. Aborda também, as práticas de gestão do conhecimento em uma organização do terceiro setor, haja vista a escassez de trabalhos nesse segmento e a necessidade de mensuração da satisfação dos funcionários, oriunda das práticas de Gestão do Conhecimento e da sua percepção no alcance dos resultados propostos pela empresa. Corroborando com essas afirmativas, Terra (2001, p. 78) ressalta que a Gestão do Conhecimento:

[...] tem um “caráter universal”, ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos

modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário, e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Diante disso, a Gestão do Conhecimento em uma empresa deve ser executada de maneira a gerar uma ambiência que proporcione a troca de informações, elevando o nível dessa espiral e, conseqüentemente, a sua qualidade e aplicação nas diversas áreas dessa organização.

Nessa direção, como questão norteadora, a pesquisa delineou o seguinte problema: **qual a influência da Educação Corporativa e do uso da EAD como ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania?** Na tentativa de responder ao problema, partiu-se do pressuposto de que, com a necessidade das organizações se tornarem cada vez mais competitivas, e por utilizarem a de modalidade EAD como uma ferramenta de ensino-aprendizagem e seus modelos de gestão de resultados de forma eficiente, observa-se uma tendência em basear esse modelo de educação corporativa em ferramentas e recursos que, proporcionem um alcance cada vez mais eficaz dos objetivos organizacionais.

O objetivo desse estudo foi avaliar a influência da Educação Corporativa e do uso da EAD como ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Instituto Nordeste de Cidadania. Para isso, a pesquisa desenvolveu os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar o grau de satisfação dos participantes nos treinamentos com o resultado obtido;
- Avaliar, na percepção dos funcionários, quanto o treinamento ajudou a aumentar seus conhecimentos específicos;
- Analisar a percepção dos funcionários acerca da sua mudança de comportamento após os treinamentos;
- Mensurar a percepção dos gestores sobre a influência dos treinamentos nos resultados dos participantes desses cursos;
- Avaliar qual a influência da educação corporativa e da EAD como diferencial na vida profissional dos funcionários do INEC.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo essa “Introdução”. No segundo capítulo está disposto o referencial teórico e toda a fundamentação deste trabalho no que se refere a gestão do conhecimento, educação corporativa e aplicação do processo de ensino e aprendizagem através do ensino à distância assim como o “conceito de conhecimento” com a visão de alguns autores acerca deste conceito, as “ferramentas de gestão do conhecimento” onde serão destrinchadas a sistematização e o aprimoramento da gestão do conhecimento em todas as dimensões das organizações.

No terceiro capítulo serão dispostos os procedimentos metodológicos. Qual tipo de pesquisa será utilizado, sua natureza e a apresentação da organização que será objeto de estudo. Será disposto também o universo, a amostragem da pesquisa e a fundamentação para a construção dos instrumentos de pesquisa.

No quarto capítulo será apresentada a análise e interpretação dos dados, o modelo de pesquisa que servirá de base para tal análise, os cursos cujos concluintes responderam os questionários e a escala de avaliação de treinamento que servirá de base para a avaliação dos respondentes assim como apresentaremos as categorias de análise elencadas para o desenvolvimento desse estudo através dos questionários 01 e 02.

Por fim, no capítulo cinco, serão apresentadas as “Considerações Finais” onde se encontram uma reflexão final sobre o trabalho em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Conhecimento

Muitos autores discorrem sobre o conceito de conhecimento e, são muitos os estudos acerca desse assunto. Para Vieira (1993, p. 99), por exemplo, o conhecimento é “a informação com valor agregado, produzida com a pretensão de validade universal, assimilada pelo indivíduo ou pela organização e integrada a seu saber anterior”. Nesse contexto, pode-se afirmar que o conhecimento é ampliado, modificado ou aprimorado com o surgimento de novas informações confiáveis e bem analisadas a fim de agregarem valor ao próprio sentido da palavra conhecimento. Isso também significa que nem toda informação é capaz de produzir conhecimento.

Já Davenport e Prusak (1998, p. 14) vão mais a fundo e ressaltam a importância do conhecimento e de sua gestão para as organizações:

O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo [...] de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.

Saber usar o conhecimento no meio corporativo, agregando valores e utilizando-o como um recurso estratégico nos dias de hoje, contribuirá e trará benefícios para o fortalecimento da instituição, seja ela pública ou privada. Segundo os autores Floriano, Santos e Shroeder (2009, p. 5):

As organizações adquirem, mapeiam, criam, disponibilizam e processam informações com o propósito de gerar conhecimentos. Este novo conhecimento gerado permite à organização um ganho em competências e habilidades, fomenta a criação novos produtos/serviços, auxilia no aperfeiçoamento dos seus processos internos, visando à consecução de seus objetivos.

Já conforme o autor Alvarenga Neto (2008, p. 19):



O conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é a condição *sine qua non* – e uma premissa desta obra é que o conhecimento só existe na mente humana e na fronteira entre as mentes.

Mesmo com alguns autores discorrendo sobre a gestão do conhecimento nas organizações, pode-se afirmar que essa é uma prática ainda pouco utilizada nas empresas, pelo desconhecimento da importância da GC para a organização, ou mesmo pela falta de interesse dos gestores em investir em práticas que promovam o estudo, análise, produção e a evolução de mais conhecimento no contexto organizacional.

Nesse cenário, torna-se importante mensurar resultados obtidos pela prática da gestão do conhecimento de acordo com o desempenho dos colaboradores inseridos dentro dessas práticas, assim como avaliar o nível de engajamento e comprometimento desses mesmos colaboradores a fim de que se possa, de fato, afirmar que GC é, de fato, algo que agrega valor ao ativo das organizações.

## **2.2 Dado, informação e conhecimento**

De todo modo, faz-se necessária a compreensão do que vem a ser dado, informação e conhecimento. Entender em suas essências quais suas particularidades, assim também, como qual a sua correlação com o processo de gestão do conhecimento.

Os conceitos apresentados podem ser considerados como de fundamental importância para as organizações. Tais conceitos são fatores essenciais para a competitividade organizacional das empresas que adotam a gestão do conhecimento como prática que ajuda a promover o diferencial competitivo.

Miranda (1999, p. 285), classifica dado como um "[...] conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação". Ainda para o autor, os dados não são tão relevantes. Não servem, por exemplo, para a tomada de

decisões. De acordo com Santos e Sant'Ana (2002, p. 2), dado “[...] é um elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos”. Sugere-se assim, que seria apenas informação inicial e bruta. Sem a devida interpretação e conversão em informação útil à tomada de decisão, este seria apenas um registro, sem tanto valor informacional.

Já a informação, para Drucker (1998 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19), pode ser caracterizada como sendo “[...] dados dotados de relevância e propósitos”. Em suma, a maioria dos autores concorda que a qualidade da informação depende muito da análise dos dados e do conhecimento prévio de quem os interpretam. Dados mal interpretados e convertidos em informações equivocadas podem ter consequências prejudiciais a toda a organização.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) afirmam que conhecimento é uma vantagem competitiva e que este pode ser considerado como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valor, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Ainda segundo os autores, o conhecimento pode ser considerado algo de natureza mais subjetiva, haja vista que, ao contrário da informação e do dado, é único. Várias interpretações e usabilidades destas podem surgir da análise dos dados e das informações. Cada análise depende do indivíduo que a realiza e isso gera, de maneira singular, informações diferentes.

Para ilustrar essa análise, Davenport (1998, p. 18), demonstra as diferenças entre informação, dado e conhecimento através de um quadro simples, conforme segue abaixo:

**Quadro 1** – Dados, informação e conhecimento

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturados;</li> <li>• Facilmente obtidos por máquinas;</li> <li>• Frequentemente quantificados;</li> <li>• Facilmente transferíveis.</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise;</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação;</li> <li>• De difícil captura em máquinas;</li> <li>• Frequentemente tácito;</li> <li>• De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Davenport (1998, p. 18).

Dessa forma, pode-se afirmar que, apesar de dado, informação e conhecimento serem diferentes entre si, existe relação entre eles, visto que o conhecimento tem como base a informação, que, por sua vez, se baseia no dado e sua análise eficiente gera inovação e diferencial competitivo quando transformado em gestão do conhecimento.

### 2.2.1 Criação do conhecimento

É sabido que a criação do conhecimento se dá através do processo de aprendizagem do indivíduo, e que este contribui, para o crescimento da organização. Nonaka e Takeuchi (1997, *apud* Michel e Teixeira 2009), estabeleceram o processo de criação do conhecimento organizacional em duas dimensões – epistemológica e ontológica – ponderadas pelo processo de conversão do conhecimento e pelas circunstâncias capacitadoras.

Essas dimensões agregam o conhecimento tácito, calcado na estrutura cognitiva do indivíduo, e ampliado por meio da interação social, fazendo com que aprender seja uma experiência única e individual, em que a inovação ocorre na recriação do ser e do mundo que o cerca, por meio do método de conversão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), baseados na premissa de que conhecimentos tácitos e explícitos não são entidades separadas, e que o conhecimento é criado através da interação entre esses dois tipos de conhecimentos, basearam-se em quatro modos diferentes de combinações entre eles em que sua conversão dá origem a novos conhecimentos:

**Socialização** – De conhecimento tácito em conhecimento tácito. Promovido através de compartilhamento de informações, experiências, trabalhos em grupo, e práticas que promovam que esses conhecimentos sejam compartilhados e desenvolvidos;

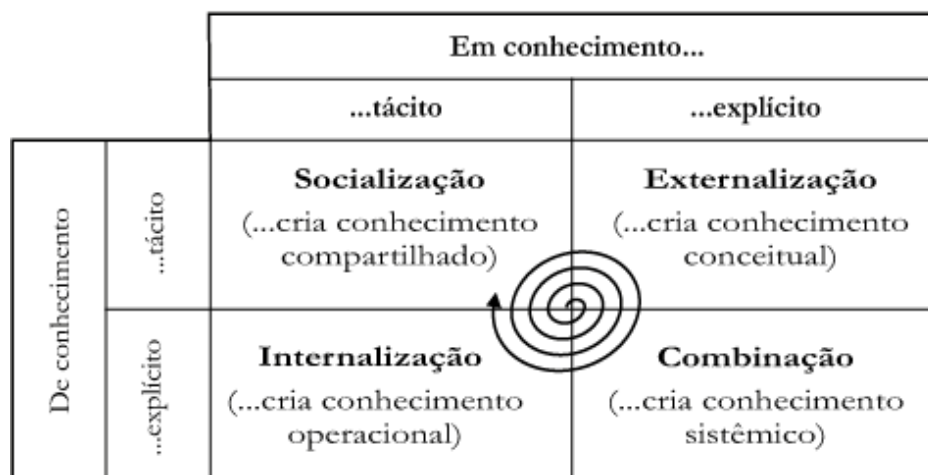
**Externalização** – De conhecimento tácito em conhecimento explícito através de ferramentas, geração de conhecimento conceitual, dentre outros. Provavelmente um dos maiores desafios da gestão do conhecimento por se tratar de conversão de algo subjetivo em entendimento e informação explícita;

**Combinação** – De conhecimento explícito para conhecimento explícito e se refere a elaboração e combinação de diferentes conceitos. A troca de informações pelos indivíduos sistematiza a criação de novos conceitos e estes são fundamentados em documentos, reuniões e redes, por exemplo. A combinação resulta, não só em mais conhecimentos, mas também na evolução destes de forma eficiente.

**Internalização** – De conhecimento explícito para conhecimento tácito. Quando o conhecimento explícito é incorporado e as práticas permitidas por ele se transformam em aprendizado na prática. Após passar pelas etapas anteriores, as experiências são internalizadas de maneira diferente em cada indivíduo na forma de modelos mentais. Isso faz com que o conhecimento se torne valioso não só para o indivíduo, mas também para as organizações.

Os quatro modos de conversão do conhecimento descritos acima formam uma espiral, conforme evidenciado na figura abaixo, denominado de processo SECI (ver Figura 1).

### O modelo SECI (a espiral do conhecimento)



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Dessa maneira, pode-se afirmar que a criação do conhecimento é um ponto importante no que se refere à gestão do conhecimento. De acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira, (2007, p. 14) “a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização”. Neste contexto, as organizações devem promover em seu ambiente a conversão destes tipos de conhecimento de maneira a agregar valor tanto aos indivíduos quanto a própria organização.

### 2.3 A Gestão do conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p. 6), afirmam que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Pode-se afirmar então, que é preciso gerir esse conhecimento de maneira a evoluí-lo e transformá-lo em um diferencial competitivo. É interessante também, esclarecer que não se deve interpretar o termo gestão do conhecimento como controle do conhecimento, mas sim, como algo mais complexo. Nesse contexto, o termo está mais ligado à promoção do conhecimento.

Ainda com relação a promoção do conhecimento, vários autores corroboram com a afirmativa de que a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta no que tange a perpetuação da cultura organizacional. Turban *et al.* (2010, p. 408) falam do papel da gestão do conhecimento e que esta gestão se dedica a “[...] ajudar as organizações a identificar, selecionar, organizar e disseminar e transferir qualificações e informações importantes que são parte da memória da organização”. Dessa forma, a gestão do conhecimento se torna um importante balizador das ações das organizações no que se refere a escolher as melhores metodologias de ensino, incentivar a criação de mais conhecimento e distribuir esse conhecimento de maneira que a organização atinja os seus objetivos através a atuação de profissionais mais capacitados e engajados.

Pode-se afirmar ainda que, esse incentivo promoverá uma comunicação mais eficaz dentro da organização, e, proporcionará cada vez mais o aprendizado contínuo. Neste contexto, podemos afirmar que a procura por práticas inovadoras surge por uma questão, inicialmente, de sobrevivência. Torna-se, assim, essencial promover conhecimento e garantir meios de geri-lo de maneira que tais práticas se convertam em inovação, novos produtos e serviços cada vez mais competitivos.

Sendo assim, a gestão do conhecimento é uma modalidade que virá a facilitar o controle e o acesso às informações de cunho relevantes mediante o processo de trabalho e a administração de seus meios, produzindo assim, impactos positivos ou negativos na sociedade e em determinada organização, dependendo de como esse conhecimento é filtrado, experiencializado, analisado e gerido.

## **2.4 Dialética do conhecimento**

A dialética traz em sua característica no mundo atual, a ênfase na mudança e a ênfase nos opostos, o que significa que ela está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como a principal guia para o que está acontecendo e o que provavelmente acontecerá levando em consideração o mundo corporativo.

Nesse contexto, a teoria dialética vai idealizar o conhecimento como sendo o resultado da ação de cada indivíduo sobre a natureza para corresponder as suas determinadas necessidades tanto materiais quanto espirituais. Dessa forma, é preciso compreender o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é aquele que pode ser difícil de expressar. Apesar de adquirido e de ser considerado como verdadeiro conhecimento ou habilidade por determinado indivíduo, é bem mais difícil de transmitir. Um exemplo que pode ilustrar bem esse tipo de conhecimento é a habilidade de andar de bicicleta. É um procedimento que pode ser descrito com informações técnicas, mas a habilidade só se desenvolve com a prática. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 42), “O conhecimento tácito é altamente pessoal. É difícil de formalizar, e, por isso, difícil de comunicar aos outros”. Ainda sobre esse tipo de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 43) observam que,

O conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas que estão inseridas em nós que as consideramos naturais, não podendo, portanto, articulá-las com facilidade.

Dessa forma, pode-se afirmar que um dos desafios no que se refere à gestão do conhecimento nas organizações é conseguir incluir no conteúdo dos seus treinamentos, práticas que promovam o desenvolvimento de habilidades que não podem ser explícitas unicamente por material didático escrito.

Já o conhecimento explícito pode ser definido como aquele de fácil mensuração e perfeitamente capaz de ser transmitido através de informações escritas, por exemplo. Segundo Fleury (2002, p. 139):

[...] é possível distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado.

O conhecimento explícito, por si só, apesar de ser de fácil mensuração, pode ser considerado, em grande parte, apenas como informação. É como descrever um determinado procedimento, por exemplo. Dependendo da complexidade desse procedimento, apesar de ser descrito em informações claras e precisas, será necessário também se obter a prática, que desta forma, parte desse tipo de informação acaba se transformando em conhecimento tácito. Segundo Angeloni (2008, p. 89):

[...] o compartilhamento de conhecimento dentro de uma empresa não pode ser tratado apenas como um objetivo a ser alcançado, pois ele é resultante de todas as situações anteriores que possam contribuir ou não para que tal compartilhamento ocorra.

Desse modo, pode-se afirmar que o compartilhamento desses conhecimentos é importante para a sua disseminação entre todos os níveis de uma empresa. Tal prática dá origem a novos conhecimentos e desenvolve a cultura organizacional, tornando-a mais sólida.

## **2.5 A Gestão do conhecimento nas organizações**

Na história da administração, pode-se afirmar que o conhecimento sempre fez parte do contexto das organizações, sendo muitas vezes a base para a criação e o desenvolvimento de produtos e serviços. Percebe-se também que apesar de fazer parte da história das organizações, a Gestão do Conhecimento deu um salto de evolução com o desenvolvimento da Tecnologia nos últimos anos.

Em se tratando de criação de novos produtos e serviços e maximização da competitividade, Alvarenga Neto (2008, p. 2), contextualiza a importância da GC e a define como:

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.



Baseando-se nessa afirmativa, pode-se compreender então, que a GC deve ser vista como prática que promove mais competitividade para as organizações e que as empresas que adotam essas práticas, reforçam também a criação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais consistente.

Segundo Schlesinger et al (2008, p. 13):

As principais funções da GC nas organizações consistem em: identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio; e evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

De acordo com Terra (2001), “a Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação”. O uso da tecnologia de informação como arma estratégica e facilitadora para a gestão do conhecimento tem sido muito discutida. Atualmente, há grandes dúvidas sobre sua verdadeira eficácia, ainda mais pela necessidade de mudanças organizacionais na empresa e pela falta de evidências que comprovem os ganhos significativos que são atribuídos a sua utilização no meio corporativo.

Nesse sentido, as operações voltadas para gestão do conhecimento devem delinear assim, melhorias nas mais variadas atividades desenvolvidas pela organização. O que possibilitará assim, destacar a melhoria no relacionamento com os clientes, a aplicação e compartilhamento do desenvolvimento de treinamentos corporativos, o aperfeiçoamento constante e o monitoramento do ambiente corporativo, pois são ações que possibilitarão o alinhamento com a melhoria dos resultados na organização.

### **2.5.1 O Diferencial competitivo através do processo de ensino e aprendizagem**

Nos últimos anos, a competitividade das organizações vem se mostrando resultado da busca por inovação, dentre outros fatores e, nesse contexto, o treinamento e desenvolvimento dos profissionais se mostra uma importante

ferramenta para a criação de condições, produtos e soluções para o aumento da competitividade das organizações, assim também para que esse processo agregue cada vez mais valor a essas empresas.

De acordo com Menezes, Zerbini e Abbad (2010, p. 12), “é vital que as organizações desenvolvam projetos e programas que possam contribuir para a competitividade e, conseqüentemente, elevar as taxas de sobrevivência no mercado”. Por décadas, os trabalhadores foram considerados pelas organizações apenas como um recurso a ser gerido assim como qualquer outro. Responsáveis pela execução de tarefas, muitas vezes de maneira “automatizada”. Esse paradigma mudou nos últimos anos e na era atual, o conhecimento torna-se cada vez mais um dos responsáveis pelo diferencial competitivo das organizações.

Grandes empresas, “produtos” dessa evolução, investem cada vez mais na GC e revolucionam no desenvolvimento de produtos e serviços, e, neste cenário, o conhecimento tornou-se um dos maiores ativos de uma organização. Ratificando essas afirmativas, Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 244) observam que,

O cenário atual atribui grande importância à aquisição, à manutenção e à transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores.

É possível afirmar, então, que promover um ambiente que proporcione práticas constantes de ensino e aprendizagem traz benefícios tanto para as organizações quanto para os colaboradores. O trabalhador que tem seus conhecimentos potencializados pelas práticas da GC, agregará mais valor à organização ao utilizarem esses conhecimentos e o desenvolvimento de suas habilidades em sua atuação dentro do ambiente empresarial.

No que se refere aos conceitos da aprendizagem, vale ressaltar aqui a visão de Minicucci (2011, p. 184) que afirma que esta é “como um processo que gera uma mudança de comportamento, como resultado de uma prática ou experiência”. Já Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 245), afirmam que “as mudanças que ocorrem no

comportamento do indivíduo, não resultam apenas da maturação (idade, fases da vida, etc.), mas também da interação deste com o meio”.

Estas afirmativas corroboram os pontos aqui já abordados e ratificados por Nonaka e Takeuchi (1997), no tocante à criação do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), e dá cada vez mais subsídio a afirmativa de que gerir o conhecimento e suas diferentes combinações dentro das organizações oferecerá mais condições de atuar no mercado com produtos e serviços competitivos.

Dessa maneira, é possível afirmar que existem várias formas de aprendizagem através de diferentes meios e que geram resultados diversos. Indivíduos aprendem de maneiras diferentes e reagem de maneira singular a cada tipo de aprendizagem.

Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 245) afirmam existirem três abordagens referentes a aprendizagem:

- Abordagem comportamentalista ou “*behaviorista*”, que tem como foco a mudança de comportamento como produto da interação do indivíduo com o meio;
- Na abordagem cognitivista a mudança de comportamento é resultado da interação do indivíduo com o meio e de processos mentais de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- A abordagem construtivista afirma que o conhecimento é um processo adaptativo e que sua construção é dada pelo aprendiz a partir das suas experiências.

Esses mesmos autores seguem afirmando que:

As teorias de aprendizagem tiveram um papel importante na Psicologia Organizacional e do Trabalho por volta da metade do século XX, quando foram usadas para melhorar a produtividade das pessoas por meio do planejamento do uso de consequências para seus comportamentos no trabalho, a fim de mantê-las motivadas e reduzir o absenteísmo. Levaram também à elaboração de métodos de avaliação de desempenho, análise e solução de problemas de desempenho, diagnósticos de necessidades de treinamento e formulação e mensuração de objetivos de treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p. 245).

Dessa forma, as organizações têm se adaptado cada vez mais aos diferentes modos de aprendizagem e buscado desenvolver meios de criar, desenvolver e gerir o conhecimento baseadas nesses mecanismos.

Do ponto de vista da organização, pode-se afirmar que a adoção dessas práticas faz com que o desenvolvimento de conteúdo para a GC siga um processo evolutivo que objetiva a maximização dos resultados e o melhor aproveitamento dos colaboradores, que, por sua vez, têm acesso a treinamentos cada vez mais eficientes e assim, conseguem difundir novos conceitos na organização, debater entre si diferentes maneiras de construção e transmissão do conhecimento.

Corroborando com essa afirmativa e observando a necessidade de capacitação para todos os membros da organização, Senge (1990, p. 12) observa que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Essa afirmativa evidencia a necessidade de os colaboradores em todos os níveis de atuação se capacitar constantemente.

### **2.5.2 A gestão do conhecimento e o capital intelectual**

Ao se falar em gestão do conhecimento, faz-se necessário ressaltar a importância da gestão do capital intelectual nas organizações. Segundo Mundim e Ricardo (2004, p. 7):

Um dos principais desafios de uma empresa na sociedade do conhecimento é gerir seu capital intelectual de forma estratégica, visando otimizar seu desempenho organizacional por meio do mapeamento, de sistematização e de hierarquização do conhecimento de seus funcionários, colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.

Observa-se que é importante gerir o conhecimento não apenas no que se refere aos funcionários. As autoras apontam aqui a necessidade da hierarquização também de outros agentes envolvidos com a organização.

Pode-se afirmar então que a GC em todas as esferas da organização é importante. O desenvolvimento de suas premissas não apenas entre seus funcionários proporciona maior capacidade de no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e serviços como diferencial em sua atuação no mercado. Ainda segundo Mundim e Ricardo (2004, p. 14),

Um fator crítico para a gestão organizacional bem-sucedida da inovação reside na capacidade da organização em promover um processo contínuo de aprendizagem em todos os seus níveis funcionais, buscando a renovação e inovação de práticas contínuas de soluções para o mercado.

Conforme Moura (2001, p. 29),

A importância da experiência no conhecimento é indicar a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade. Embora seja tentador buscar respostas simples para problemas complexos e lidar com incertezas fingindo que elas não existem, geralmente decide-se melhor sabendo mais do que sabendo menos, ainda que o "menos" possa parecer mais claro e mais definido. Certeza e clareza geralmente surgem quando se ignoram fatores essenciais.

É notório que o conhecimento tem de levar em consideração a sua principal matéria prima, para que possa inovar e viabilizar a melhoria nas organizações, e, essa matéria prima, nada mais é do que o capital intelectual, que conforme Thomas Stewart (1998) menciona como o processo mais importante da GC.

## **2.6 Ferramentas da gestão do conhecimento**

O avanço tecnológico mudou radicalmente os mecanismos de registro e de comunicação da informação nas instituições. Na atualidade, com a ajuda da tecnologia, muitas empresas estão contratando funcionários de outras regiões sem ao menos sair do seu local de trabalho ou viajar para fazer entrevistas presencialmente. Essa comodidade e praticidade se devem à realização de entrevistas por videoconferências.

Nesse cenário, para que as pessoas permaneçam se destacando no mercado de trabalho, é preciso manter seu nível de conhecimento atualizado, acompanhando as novas exigências desse novo mundo, pois, isso é fundamental para qualquer pessoa que queira estar apta e se inserir no mundo cada vez mais competitivo.

Sendo assim, as ferramentas de GC ou Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGCs) são utilizados na sistematização e aprimoramento da gestão do conhecimento em todas as dimensões das organizações, e, também, para difundir, propagar e promover a troca de capital intelectual entre os funcionários, assim como, garantir que esses estejam armazenados e acessíveis.

Davenport e Prusak (1998, p. 151) ratificam essa afirmativa, ao observarem que a principal função das ferramentas de GC é “[...] aumentar a velocidade da transferência do conhecimento [...] possibilitando que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização [...]”. Ainda segundo os autores, as tecnologias da informação são responsáveis por transformar dados e informações em conhecimento.

Utilizar as tecnologias informatizadas para capacitar o profissional, é um desafio que está sendo levado à sociedade, de maneira que esta saiba usufruir desses benefícios

## **2.7 Portais corporativos como ferramentas para a gestão do conhecimento**

A comunicação entre pessoas evoluiu muito nos últimos anos. Novos meios de comunicação, ferramentas que possibilitam contato mais dinâmico além de novas metodologias de ensino baseadas nessas ferramentas possibilitaram a criação, evolução e gestão cada vez maior do conhecimento. Terra e Gordon (2002, p. 23) discorrem sobre essa afirmativa:

As novas tecnologias baseadas nos padrões da internet estão facilitando imensamente a troca de informações entre as organizações e as possibilidades de colaboração entre as pessoas, em modos síncronos ou assíncronos, independente de localização física.

Apresentado esse novo contexto, é importante ressaltar que, para a administração dessas novas tecnologias é importante que os profissionais do conhecimento exerçam o papel de facilitadores do aprendizado. Terra e Gordon (2002, p. 25) observam que,

Embora não haja nada de novo no fato de os recursos de conhecimento terem um papel central no desenvolvimento econômico e humano, a velocidade com que o conhecimento e o número de trabalhadores do conhecimento estão se expandindo não tem precedentes.

Corroborando com a afirmação supracitada, Lau e Belluzzo (2007, p. 8) ressaltam que,

Um cidadão competente, seja um estudante, um profissional ou um trabalhador, é capaz de reconhecer suas necessidades de informação, saber como localizar a informação necessária, identificar o acesso, recuperá-la, avaliá-la, organizá-la e utilizá-la. Para ser uma pessoa competente em informação, deve saber como se beneficiar do mundo de conhecimentos e incorporar a experiência de outros em seu próprio acervo de conhecimentos.

Sendo assim, partindo dessa premissa, o cidadão será capaz de explorar suas capacidades e habilidades de conhecimento, podendo interpretá-las e até mesmo criar novas ideias e conceitos para tais conhecimentos, partindo do poder cognitivo que o mesmo adquiriu com o tempo.

## **2.8 Educação à distância (EAD)**

Após a II Guerra Mundial os computadores saíram apenas dos limites do uso militar e se expandiram para as instituições públicas e privadas. As transformações decorrentes desse desenvolvimento tecnológico, tanto nas áreas da informação quanto comunicação afetaram significativamente a sociedade.

Atualmente a educação a distância é uma das modalidades de ensino em expansão no Brasil, podendo proporcionar àquelas pessoas que antes não puderam

usufruir de ensino superior de qualidade, seja por não obter recursos suficientes para isso, ou não tiveram essa oportunidade, por ter que optar entre o trabalho ou mesmo por não poder acompanhar a rotina presencial.

Hoje em dia há diversos conceitos de Ensino a Distância. Eles possibilitam um entendimento mais completo sobre o tema. Reis (1996, p.13), conceitua o Ensino a Distância (EAD) como “a forma de educação em que o professor/instrutor se encontra geograficamente distante do aluno/treinando”. Já Riano (1997, p. 20) define EAD como,

Relação professor aluno ou ensino-aprendizagem mediada pedagogicamente e mediatizada por diversos materiais instrucionais e pela orientação tutorial. Isto é válido tanto para ambientes pedagógicos tradicionais como para aqueles que usam as novas tecnologias.

Corroborando com essa afirmativa, alguns autores falam da figura do tutor e da necessidade de interação entre este e o aluno. Para Gonçalves (1997, p. 13), por exemplo, a tutoria se mostra como “um componente típico de ações de ensino a distância em que a comunicação se dá nos dois sentidos.”

É importante ressaltar que, apesar de o método ser pautado na tecnologia e da distância geográfica entre os agentes envolvidos no processo, a interação e o contato entre professor e aluno se torna imprescindíveis, considerando a necessidade de troca de informações entre eles.

O principal recurso nas primeiras experiências em EAD era o material impresso. Tal material era de suma importância considerando a necessidade de consulta constante por parte do aluno. Para Ribeiro (1997, p. 35), o material impresso ainda tem um papel muito importante. Segundo o autor, tal material:

Destaca-se como elemento principal, como a peça-chave dessa metodologia de ensino. Isto porque ele é o instrumento de trabalho fisicamente palpável, que pertence ao aluno e pode ser manipulado onde e quando ele quiser, uma vez que está a sua disposição constantemente.



É fato que a tecnologia está fortemente ligada ao desenvolvimento da educação à distância, sendo um processo de ensino-aprendizagem, separados espacial e temporalmente.

Com o ensino a distância, ficou perceptível que tempo e espaço não é mais o limite para o conhecimento, conciliar o trabalho com os estudos ficou ainda mais prazeroso, além de sempre adquirir uma aprendizagem contínua. É interessante observar que o Ensino a Distância vem se destacando positivamente por tornar o ensino-aprendizagem mais flexível e adaptável; por quebrar paradigmas em relação ao modelo de gestão nas instituições visando o princípio da eficiência; melhorando a tomada de decisão e; aumentando a demanda de profissional criativo, proativo e formador de opinião

Desse modo, o EAD proporciona a sociedade que está inserida em instituições públicas e privada uma atualização constante, aumentando o nível de conhecimento na sua formação sem se ausentarem do seu trabalho, assim como também, faz com que o professor reaprenda a ensinar, diante do computador, se reciclam e descobrem como tirar dúvidas e mediar debates pela internet.

## **2.9 A EAD, as tecnologias e a interatividade no processo de aprendizagem**

É importante observar que, apesar das plataformas digitais, da evolução da EAD para modelos mais interativos e da implantação de ambientes virtuais de aprendizagem, a interação entre alunos e tutores dificilmente será dispensável. Pelo contrário, a comunicação fluída e o contato constante entre os envolvidos nesse processo garantem melhor rendimento no processo de ensino e aprendizagem. Mundim e Ricardo (2004, p. 67) reforçam essa afirmativa ao observarem que:

Os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) adotados para empresas para a implementação do *e-learning* não poderão cumprir o papel comunicacional que só nós podemos realizar: dialogar, o estar junto com o outro e criar coletivamente. Essas ferramentas apenas servem como suporte para que possamos viabilizar a sistematização e simulação de uma sala de aula em ambiente virtual. Contudo, se mantivermos uma conduta de aprendizagem behaviorista, e de uma pedagogia de transmissão, haverá um sub-uso de tal recurso.

Se observarmos as diferentes formas de aprendizagem que são várias, podemos afirmar que o EAD, de certa forma, limita o aprendizado para indivíduos que se identificam mais com outros modelos de aprendizagem, logo, faz-se necessário que as organizações inovem e procurem proporcionar maneiras de despertar o interesse dos indivíduos por essa modalidade de ensino. Mundim e Ricardo (2004, p. 67) ainda observam que,

As promessas de *interfaces* interativas não podem ser apenas *marketing*, elas devem propiciar o estar junto, o construir com o outro, a possibilidade de uma comunicação que permita as pessoas recriarem e colocarem a ação criadora à toda. Devem permitir, participação, manipulação e o mais que o digital for capaz.

Desse modo, pode-se afirmar que, apesar de importantes, os ambientes virtuais de aprendizagem não substituem a interação entre professores e alunos. Mesmo com novas tecnologias dedicadas à GC, as técnicas de ensino desenvolvidas pelos profissionais dessa área são importantes para prender cada vez mais a atenção dos alunos e garantir um melhor desempenho em seus treinamentos.

Investir na educação profissional, nas tecnologias e na interatividade quanto ao processo de aprendizagem é investir em profissionais preparados para agir de forma estratégica, eficiente e objetiva.

Vale salientar também que, com o advento das tecnologias de comunicação, a educação a distância se diferencia da educação presencial no sentido desta última ser realizada por professores ministrando as aulas e estando seus alunos presentes se comunicando e interagindo diretamente, tirando suas dúvidas de acordo com a troca de informações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa, que teve como objetivo avaliar a influência da Educação Corporativa e do uso da EAD como ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Instituto Nordeste de Cidadania

Para Lakatos e Marconi, (2003, p. 221) “A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?”. Já Minayo (2007, p. 44), usa uma definição mais complexa e fala da metodologia,

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos é que darão significado aos elementos de análise do estudo abordado, através das técnicas, aplicação dos instrumentos de pesquisa e análise das informações coletadas por esses instrumentos.

### 3.1. Natureza da Pesquisa

O presente trabalho foi realizado como **de natureza descritiva** onde, procurou-se levantar dados e informações sobre as avaliações de reação dos cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Processos, assim como, qual a influência destes cursos oferecidos na modalidade de EAD como diferencial na vida profissional dos funcionários do INEC. De acordo com Vergara (2008, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para Gil (2008, p. 28):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que

podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Com relação à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como **quantitativa**, e a base para o método de investigação é a **pesquisa com dados secundários**. De acordo com Vergara (2008, p. 47), esse tipo de pesquisa “é uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### 3.2. Campo Empírico

O campo empírico escolhido para o desenvolvimento desse estudo foi o Instituto Nordeste Cidadania. Uma Organização Não-Governamental – ONG, intensificando a implantação de projetos produtivos geradores de emprego e renda, e qualificado como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), passando a manter projetos de desenvolvimento comunitário e, mediante Termo de Parceria, passando a operacionalizar programas de CrediAmigo e AgroAmigo.

O Instituto Nordeste Cidadania conta atualmente com aproximadamente 7.400 funcionários dos quais cerca de 5.000 são responsáveis por operacionalizar a carteira de Microfinanças Urbanas (CrediAmigo) do Banco do Nordeste do Brasil, através de um termo de parceria entre as duas organizações.

A referida carteira atende, com posição de janeiro de 2018, a mais de 2 milhões de clientes, com um valor emprestado de mais de 2 bilhões de reais. Neri (2008, p. 200; 201) descreve essa estrutura como sendo,

Em 17 de novembro de 2003, o Banco do Nordeste firmou parceria com o Instituto Nordeste Cidadania como objetivo de operacionalizar o programa de microcrédito CrediAmigo, tendo em vista o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) do Governo Federal. O Instituto é uma Organização da Sociedade Civil de interesse público (Oscip) fundada em 1993, durante a Campanha Nacional de Combate à Fome, à Miséria e pela Vida, por iniciativa de funcionários do Banco do Nordeste. De acordo com o termo de parceria, o Instituto é responsável pela execução do

CrediAmigo e pela gestão administrativa do pessoal, sua contratação e pagamento.

Pela dimensão dessa carteira, pela exigência do parceiro público em mantê-la em um nível ótimo de eficiência operacional, pelas práticas e investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D), é possível afirmar que a capacitação dos funcionários é uma das prioridades da organização.

Dessa forma, optou-se pela pesquisa de cunho quantitativo onde, através da mensuração da percepção dos participantes dos cursos virtuais de aprendizagem, pretendeu-se estabelecer um parâmetro que indicasse a satisfação dos funcionários através da análise das avaliações de reação dos treinamentos, visando avaliar qual a sua percepção acerca da contribuição desses cursos para o resultado das tarefas desempenhadas por eles. No presente estudo, foram analisados os questionários de 'Avaliação de Reação' respondidos pelos treinandos ao final de cada curso, assim como também, as 'Avaliações de Eficácia de Treinamento' que são preenchidas e compiladas nos três meses posteriores ao curso pelos gestores imediatos de cada participante concluinte, três meses após o curso.

Os cursos são oferecidos pela organização a cada dois meses em média e a quantidade de alunos por turma varia entre 30 e 40 alunos. Entre janeiro e dezembro de 2017, um total de 412 alunos concluíram os cursos de Gestão de Pessoas e de Gestão de Processos.

### **3.3. Universo e Amostragem**

Conforme Gil (1999, p. 99), "universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características". Ainda segundo Gil (1999, p. 100) a amostra é o "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou se estimam as características desse universo ou população".

Sendo assim, o universo da presente pesquisa é o Instituto Nordeste Cidadania localizado na cidade de Fortaleza (CE), e que gerencia a atuação dos seus funcionários em todos os estados da região Nordeste. Já a amostra é

composta por alunos concluintes de cursos que são oferecidos aos colaboradores do INEC, através da modalidade de EAD. A pesquisa focou em 412 gestores de nível intermediário que concluíram os cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Processos de janeiro a dezembro de 2017. A escolha deu-se por serem estas as primeiras turmas dos referidos treinamentos que foram oferecidos a esses gestores como “projeto piloto” e dada a possibilidade de os mesmos avaliarem com mais assertividade e fornecerem um *feedback* acerca da necessidade de melhorias ou de validação dos treinamentos em questão assim como afirmar, na sua percepção, qual a contribuição desses treinamentos para o seu desenvolvimento profissional.

De acordo com o cálculo amostral utilizou-se 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral. Para esta população, foram coletados 204 instrumentos válidos e completamente respondidos (avaliações de reação) e 204 avaliações de eficácia.

### 3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados utilizados neste estudo, optou-se pelo questionário que, de acordo com os autores Amaro, Póvoa e Macedo (2005, p. 4):

É um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

Segundo os autores Manzato e Santos, (2012, p. 10), “um questionário deve obedecer a algumas regras básicas, onde, o principal é que possua uma lógica interna na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tabulação e interpretação.”

De forma mais específica, e, para melhor interpretação dos dados, utilizamos um questionário do tipo estruturado, que tem na sua construção, questões de respostas fechadas, permitindo assim, obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Segundo AMARO;

PÓVOA; MACEDO, (2005, p. 7). “Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo”.

Foram criados dois tipos de questionários. O formulário de **“Avaliação de Reação”** ou **“Apêndice A”** presente a partir da página 79 até a página 84 e o formulário de **“Avaliação de Eficácia”** ou **“Apêndice B”** apresentado a partir da página 85. Optou-se, ainda, pelo método de pesquisa de cunho quantitativo, onde, através da mensuração da percepção dos participantes dos cursos virtuais de aprendizagem, pretendeu-se estabelecer um parâmetro que indicasse a satisfação dos funcionários, visando analisar qual a sua percepção acerca da contribuição desses cursos para o resultado das tarefas desempenhadas por eles.

As questões elaboradas para os questionários foram confeccionadas pelo pesquisador, que também é facilitador dos treinamentos avaliados em parceria com a organização e pelo RH da mesma.

O primeiro questionário analisado foi intitulado como **‘Avaliação de Reação’** e foi direcionado aos alunos dos cursos mencionados, tendo se referido à satisfação dos seus participantes; já o segundo questionário, intitulado como **‘Avaliação de Eficácia de Treinamento’**, foi direcionado aos gestores imediatos dos concluintes dos cursos com o intuito de avaliar se realmente houve impacto positivo no trabalho e nos resultados, e se foram desenvolvidas novas habilidades e conhecimentos que resultaram em mudanças positivas e mensuráveis no resultado do trabalho desses participantes.

### 3.5 Métodos de análise

Após coletar os dados através dos Questionários 01 Avaliação de Reação e, Avaliação de Eficácia do Treinamento, os resultados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva. Segundo Ferreira (2005, p.8) “A estatística descritiva tem como objectivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população”. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como embasamento para a interpretação dos dados e para respaldo às interpretações.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são analisados os dados obtidos nos questionários de ‘Avaliação de Reação’ e de ‘Avaliação de Eficácia do Treinamento’. De acordo com Matias-Pereira (2012, p. 79) a análise do estudo tem como finalidade confrontar os dados obtidos com a finalidade de responder os objetivos da pesquisa.

Sendo assim, ao final de cada treinamento, os treinandos acessam o módulo “Avaliação de Reação” e selecionam as opções pertinentes a cada questão. Por se tratar de questionários veiculados em sistema, não é possível concluir de fato o treinamento sem responder toda a avaliação de reação.

A Avaliação de Reação do curso (Apêndice A), conforme Borges, Andrade e Mourão (2012, p. 20), o nível “Reação contempla as opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo”. Sendo assim, procurou medir às seguintes variáveis:

- **Objetivos do treinamento** – Percepção acerca do cumprimento dos objetivos do treinamento. “Modelo: MAIS Componente: Procedimentos Borges-Andrade (2011); Abbad (2011)”;
- **Conteúdo** – Satisfação com relação ao conteúdo apresentado e ao que tal conteúdo agregou ao que o aluno já sabia e levando em consideração inclusive a utilização de uma sequência lógica e gradual. “Modelo: MAIS Componente: Procedimentos Borges-Andrade (2011); Abbad (2011)”;
- **Atividades de ensino** – Percepção acerca da didática e se as metodologias utilizadas estavam de acordo com o objetivo do curso. “Modelo: MAIS Componente: Procedimentos Borges-Andrade (2011); Abbad (2011)”;
- **Material didático** – Percepção dos treinandos acerca do material de apoio utilizado como leituras complementares, filmes e outros recursos. “Modelo: MAIS Componente: Procedimentos e Resultados Borges-Andrade (2011); Abbad (2011)”;



- **Atuação do docente** – Percepção dos treinandos sobre a atuação do instrutor. Didática de ensino e contato com os treinandos. “Modelo: MAIS Componente: Processos e Resultados Borges-Andrade (2011)”.

A ‘Avaliação de Eficácia de Treinamento’ (Apêndice B) procurou analisar qual a percepção do gestor imediato dos treinandos no que se refere ao seu desempenho nas áreas operacionais, organizacionais e, se houve, em sua percepção, evolução e aprendizagem depois da conclusão do treinamento. Utilizaram-se como base para os questionários, os modelos a seguir:

- **Operacional** – Percepção do gestor sobre a operacionalidade das atividades desenvolvidas e estudadas pelos treinandos no curso e se essas atividades foram de fato colocadas em prática. “Modelo: MAIS Componente: Longo Prazo Borges-Andrade (2011); Freitas *et al* (2011)”;
- **Organizacional** – De acordo com a percepção do gestor, qual a contribuição dada pelo colaborador a sua área de atuação após o treinamento. “Modelo: MAIS Componente: Longo Prazo Borges-Andrade (2011); Freitas *et al* (2011)”;
- **Aprendizagem** – Verificar a mudança de comportamento, aprendizagem e se há o compartilhamento de informações. “Modelo: MAIS Componente: Longo Prazo Borges-Andrade (2011); Freitas *et al* (2011)”.

Os questionários de avaliação contêm perguntas que estão agrupadas em cinco opções de resposta e classificadas da seguinte forma: “péssimo” “ruim”, “regular”, “bom” e “excelente”. Esses instrumentos foram construídos pelo autor do trabalho com base nos modelos acima para a elaboração desta pesquisa; porém, os questionários foram adotados pela empresa como critério de conclusão para os treinamentos com o objetivo de avaliar sua efetividade, na percepção dos treinandos. Com a validação da empresa e tal adoção dos instrumentos como parte dos treinamentos, os questionários foram inseridos no sistema *Moodle* para que os treinandos pudessem responder às questões eletronicamente por ocasião da conclusão dos cursos. Especificamente para fins de levantamento de dados para a

conclusão desta pesquisa, foram analisados dados dos cursos já mencionados e concluídos no período de janeiro a dezembro de 2017.

#### 4.1. Análise dos questionários 01 e 02: Cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Processos

Os cursos cujas avaliações de reação foram analisadas são oferecidos pelo INEC através da modalidade de EAD, e têm duração de 24 horas para o curso de “Gestão de Pessoas”, e 40 horas para o curso de “Gestão de Processos”, e são ministrados por instrutores internos, funcionários do Instituto que propõem estudos e promovem debates no ambiente virtual em plataforma *Moodle*.

Estes funcionários se tornam aptos a serem tutores por meio de processo seletivo e após um treinamento de formação de facilitadores. Os cursos acima relacionados são aplicados a gestores do programa de microcrédito urbano “Crediamigo” que é um produto do Banco do Nordeste e é operacionalizado pelos funcionários do INEC, mediante atuação determinada por assinatura de termos de parceria entre as duas instituições.

Esse termo de parceria é responsável pela administração de uma carteira de Microcrédito de mais de dois milhões de clientes e dois bilhões de carteira ativa, e, a metodologia para essa atuação prevista pelas duas instituições admite uma inadimplência máxima de 2,5%.

Em média, cada gestor tem uma equipe operacional com sete funcionários, entre agentes de microcrédito e assistentes administrativos, e, cada agente de microcrédito administra uma carteira de aproximadamente 700 clientes. O nível de eficiência exigido pelo parceiro público, aliado aos 20 anos de experiência no setor, exige que a capacitação seja constante e mantenha um nível satisfatório de eficácia.

## 4.2. Escala de Avaliação de Treinamento

É importante salientar que a preocupação com a avaliação dos resultados produzidos pelos treinamentos é tratada por vários autores. Palmeira (2004, p. 17) cita um desses autores, Donald Kirkpatrick (1998) e observa que:

[...] ao avaliar a reação, o gestor de treinamento deve definir, primeiramente, o que deseja descobrir e, em seguida, desenhar o formulário com base nos itens que deseja descobrir. Este formulário deve ser desenhado de maneira que seu resultado possa ser tabulado e quantificado [...] Este formulário é o que chamamos de Reação ou Satisfação.

Palmeira (2004) replica um dos modelos de avaliação construído com base na escala dos níveis de avaliação de Kirkpatrick que avalia os treinamentos em quatro níveis que serão contextualizados no decorrer desta análise.

O primeiro nível, denominado como Nível 1 – Reação/Satisfação: “Avalia se os participantes gostaram do treinamento”. Para a “Avaliação de Reação”, no ato da conclusão dos treinamentos, os concluintes dos cursos responderam as questões relacionadas ao treinamento em si. Palmeira (2004, p. 16), observa que “O nível 1 é conceituado como o de reação ou satisfação, conhecido e realizado pela maioria das empresas que hoje ministram programas de treinamento”.

O segundo nível, denominado como Nível 2 – Aprendizagem: “Observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, ou seja, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes”. Refere-se a avaliação que vai além da satisfação. Determina se houve de fato, algum aprendizado durante o treinamento. Avalia se conceitos, técnicas e princípios foram absorvidos pelos treinandos. Palmeira (2004, p. 18), afirma que: “Ao avaliar a aprendizagem é importante mensurar a evolução do conhecimento adquirido, ou seja, o que se sabe hoje que não era sabido, anterior ao treinamento” Importante ressaltar que o item foi também avaliado na pesquisa aplicada aos gestores imediatos dos treinandos, que avaliaram se houve de fato aprendizado proporcionado pelo treinamento.

O terceiro nível, denominado como Nível 3 – Mudança de comportamento: “Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após o

treinamento”. Nesse nível, avalia-se quanto do comportamento do treinando mudou após o treinamento. Se houve aplicabilidade do que se aprendeu por iniciativa do treinando e quanto do conteúdo aprendido ele continua colocando em prática após alguns meses de finalizado o treinamento. Palmeira (2004, p. 19), Observa que “Parte do conhecimento adquirido se perde um tempo após o treinamento [...] seja porque esquecemos, perdemos a prática ou a motivação para determinada tarefa” e recomenda que “Por este motivo e também para permitir que os participantes tenham tempo de praticar o que aprenderam, recomenda-se que as avaliações sejam feitas, esporadicamente nos meses subsequentes”.

O quarto nível, denominado como Nível 4 – Resultados: “Avalia o impacto gerado na organização a partir da realização do treinamento”. Referente ao que possivelmente esse treinamento influenciou no alcance de resultados melhores, redução das incidências de erros, ganho de tempo e produtividade além da contribuição do treinando para a melhoria na produtividade.

## **QUESTIONÁRIO 01 - Avaliação de Reação**

Neste primeiro questionário consta a análise dos seguintes itens: objetivos, conteúdo, atividades de ensino, atuação docente e material didático. Levaram-se também em consideração as sugestões e críticas registradas pelos treinandos nas suas considerações.

### **Objetivos do Treinamento**

Ao investir nesses treinamentos, a empresa tem como objetivos o desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como objetiva também que os assuntos abordados nos treinamentos sejam colocados em prática e espera que esses objetivos sejam alcançados de forma satisfatória e que algum valor seja agregado à vida profissional destes funcionários. Desse modo, as Tabelas 1 e 2 procuram traduzir em resultados, qual a percepção dos treinandos no que se

refere a essas variáveis e nos cursos já mencionados realizados durante o período estudado.

Tabela 1 – Adequação dos Objetivos do curso à realidade do treinando

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	1,96
Bom	46,57
Excelente	51,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Tabela 2 – Alcance dos objetivos do curso

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	48,53
Excelente	51,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Ao analisar a Tabela 1 identificou-se um índice elevado de aprovação, levando-se em consideração os itens elencados como bom e excelente. O índice de 98,04% dos treinandos considerando o item como bom ou excelente demonstra que a grande maioria entendeu e compreendeu o conteúdo ministrado no treinamento no que se refere à adequação dos objetivos do curso a prática.

No tocante ao alcance dos objetivos (Tabela 2), pode-se afirmar um alto índice de aprovação, visto que da amostra, 100% dos treinandos consideraram o item como bom ou excelente. Nesta avaliação não foram registrados itens pontuados como péssimo, ruim ou regular, desta forma, entende-se que a empresa conseguiu atingir os objetivos a partir da oferta do conteúdo da capacitação, ou seja, os colaboradores compreenderam que a aplicação do curso se deu de acordo com suas necessidades.

No que se refere a satisfação e a reação positiva dos treinandos, Kirkpatrick (1998, p. 66) observa que:

[...] a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao

público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.

Sendo assim, conforme Borges, Andrade e Mourão (2012, p. 21) “a avaliação deve transcender sua característica de julgar o alcance de objetivos ou verificar resultados e efeitos e ser também um meio de predizer tais resultados e efeitos”. O que de certa forma apresentará uma rica contribuição para avaliações formativas, conforme prevê a análise dos insumos, do ambiente e dos processos e procedimentos relativos às ações de treinamento, desenvolvimento e educação elencados no decorrer do curso.

## **Procedimentos**

Os procedimentos no modelo MAIS se referem propriamente à ação de T&D e de acordo com Abbad (2011), estão contidos neste componente as ações, operações e estratégias que foram utilizadas durante o treinamento a fim de alcançar os objetivos traçados para esta ação. Deste modo, estão inclusos os construtos: conteúdo, atividades de ensino, atuação do docente e material didático, presentes na avaliação de reação.

## **Conteúdo**

A Tabela 3 apresenta a percepção dos colaboradores através da avaliação de reação do curso quanto à adequação do conteúdo ao alcance dos seus objetivos. Questiona-se assim se o conteúdo dos treinamentos foram adequados para que os objetivos propostos fossem alcançados.

Tabela 3 – Adequação do Conteúdo para Alcance dos Objetivos

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	46,08
Excelente	53,92
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Através da análise da Tabela 3, pode-se perceber que a aprovação da adequação do conteúdo para o alcance dos objetivos é elevada. Desse modo, entende-se que com os conteúdos selecionados, foi possível alcançar os objetivos traçados para a capacitação. Vale salientar que esse é um construto importante, dada a necessidade de construção e evolução do conhecimento em prática. Para (FILATRO, 2008, p. 28), por exemplo, “Isso é feito por meio da análise contextual, que abrange o levantamento das necessidades educacionais propriamente dito, a caracterização dos alunos e a verificação das restrições”. Ao se desenvolver conteúdo para um curso como esse, deve-se levar em consideração uma análise acerca das pessoas para quem será direcionado esse treinamento, quais os objetivos a serem alcançados e por consequência que conteúdo escolher para que esses objetivos sejam alcançados.

Na Tabela 4, estão evidenciadas as percepções dos treinandos no que se refere à adequação às necessidades dos participantes da capacitação. Avalia-se aqui se o conteúdo dos treinamentos foram adequados à necessidade que os colaboradores julgavam ter em relação ao seu desenvolvimento profissional e no que tange aos assuntos abordados nos treinamentos.

Tabela 4 – Adequação às necessidades dos treinandos

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	44,61
Excelente	55,39
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

É de suma importância medir também se esse conteúdo se adequa, na avaliação dos treinandos, às suas necessidades. Visto que em se avaliando como válido para o alcance dos objetivos da organização, necessariamente deve-se fazer sentido que esse treinamento também seja adequado a tais necessidades. Dos instrumentos analisados, na percepção de 44,61% dos treinandos que avaliaram boa a adequação as suas necessidades e 55,39% classificaram como excelente. Este alinhamento é muito importante, pois, ao perceberem coerência entre a realidade e a sua necessidade, assim como a aplicabilidade do curso na prática, a chance de os colaboradores passarem a se dedicar mais ao conteúdo aumenta e como consequência também o seu resultado.

Considera-se que a adequabilidade do conteúdo à realidade do aluno é uma validação da maneira de apresentar o conhecimento explícito. Assim como afirmou Fleury (2002, p. 139) ao descrever tal conhecimento como “transmissível em linguagem formal”. Resgatando Nonaka e Takeuchi (1997), é o processo de combinação, ou seja, de conhecimento explícito para conhecimento explícito. Avaliar o item sob tal perspectiva demonstra coerência na escolha do conteúdo assim como uma boa análise das ações que são desenvolvidas e escolhidas para comporem o material do curso.

Assim também, como a adequação às necessidades em um treinamento é importante, é relevante também analisar se a sequência dos estudos foi considerada adequada. A Tabela 5 apresenta a percepção dos treinandos no que se refere à apresentação do conteúdo numa sequência lógica e gradual:

Tabela 5 – Sequência adequada

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	0,49
Bom	55,88
Excelente	43,63
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Apesar de a aprovação da sequência do treinamento ter sido considerada boa ou excelente por 99,51% dos treinandos, este foi o primeiro item a ter um percentual maior, que considera como bom em vez de excelente. Entende-se que a



progressão dos conteúdos de forma lógica e gradual facilita o entendimento e potencializa o aprendizado. Ratificando Angeloni (2008), é necessário que o objetivo não seja apenas o compartilhamento de conhecimento. Esse compartilhamento deve ocorrer de maneira satisfatória e eficiente. Entende-se que a avaliação da sequência reflete a maneira como o treinando percebeu a carga de conteúdo exposta e que tal exposição foi apresentada de maneira lógica.

Entende-se, porém, que para se considerar a sequência satisfatória, é necessário que se pratique também uma carga horária adequada, que permita que o conteúdo seja compreendido de forma eficiente. Sendo assim, a Tabela 6 apresenta a avaliação do item “adequação da carga horária ao conteúdo do treinamento”

Tabela 6 – Adequação da carga horária adequada ao conteúdo do curso

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	1,47
Bom	53,43
Excelente	45,10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Verifica-se pela análise da Tabela 6 que 98,53% dos respondentes consideram como boa ou excelente a adequação da carga horária ao conteúdo do curso. Onde 45,10% consideram excelente, 53,43% consideram como bom e, apenas 1,47% como regular. Apesar de a carga horária ser definida com base no conteúdo e de forma que o treinando tenha tempo, vale ressaltar que a modalidade EAD permite maior flexibilidade de tempo, visto que o treinando pode acessar os módulos do treinamento a qualquer momento.

É importante ressaltar que dentre as diretrizes do setor de capacitação da empresa os colaboradores são orientados por meio de comunicados periódicos sobre a necessidade de se criar ambiência para que o treinamento ocorra dentro do tempo previsto. Tais condições devem ser dadas pelos gestores imediatos.

A Tabela 7 – Avaliação de Conteúdo e dos objetivos do treinamento apresenta um apanhado geral de desempenho dos objetivos cumpridos ou não

durante todo o processo de treinamento com os colaboradores. Em suma, qual a avaliação que os treinandos fazem do conteúdo dos cursos.

Tabela 7 – Avaliação do Conteúdo – Objetivos do Treinamento

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	0,8
Bom	49,1
Excelente	50,1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

A Tabela 7 apresentou os resultados estatísticos obtidos durante todos os objetivos do treinamento acima analisados. Dessa forma, foi verificado que os objetivos do treinamento foram atingidos de forma satisfatória, isto é, cumpridos de maneira eficiente, tendo como maior índice os níveis excelente e bom, que obtiveram juntos uma pontuação de 99,2% de aprovação do conteúdo e seus objetivos, e 0,8% como regular, não havendo, dessa maneira, insatisfação por parte dos treinandos avaliados.

Resgata-se aqui as afirmações de Lau e Belluzzo (2007), todo cidadão competente é capaz de reconhecer necessidades e localizar informações necessárias bem como utilizá-la. Mas também como ressaltam os autores, pode-se interpretar que não é importante apenas recuperar, avaliar, organizar e utilizar a informação. Deve também saber como se beneficiar do mundo de conhecimentos e incorporar a experiência de outros. Essa última afirmativa, pode ser corroborada com a análise do processo de internalização citado por Nonaka e Takeuchi (2008), ou seja, internalização de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Nessa perspectiva, essa análise denota que a maioria dos colaboradores demonstra ter compreendido o objetivo do treinamento e a sua adequação a realidade vivida por eles nas atribuições de suas funções.

Sendo assim, conforme Kirkpatrick (1993, *apud* COMIN, INOCENTE E MIURA 2011, p. 37) observa que “é importante determinar a satisfação dos treinandos, pois a decisão de repetir o programa de treinamento é baseada em grande parte na percepção de qualidade demonstrada por grupos anteriores”.

Deve-se verificar que essa avaliação tem o objetivo de colher opiniões honestas dos participantes. Assim, sua realização deve se valer de metodologias de avaliação que possam proporcionar resultados capazes de fornecer indicadores médios e isentos.

### Atividades de ensino

A Tabela 8 apresenta os resultados referentes à avaliação da metodologia utilizada pelo instrutor no ambiente virtual. Apesar da modalidade EAD, os instrutores devem necessariamente provocar a interação e atuar com metodologias adequadas.

Tabela 8 – Metodologia de ensino

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	28,92
Excelente	71,08
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

No tocante à metodologia utilizada pelo facilitador, identificamos que 71,08% dos treinandos, consideraram como excelente e 28,92% como bom. A aprovação foi elevada. A permanência dos instrutores como facilitadores dos treinamentos depende da avaliação realizada pelos treinandos, porém a empresa não mensura qual o percentual mínimo de aprovação exigido para essa validação. Uma sugestão dada à organização foi que esses parâmetros possam ser mensurados e estabelecidos como critério para tal decisão.

Abreu (2006), afirma que empregar técnicas de ensino adequadamente e utilizar recursos para transmissão de conhecimentos e informações facilitam a compreensão, assimilação, aceitação e envolvimento dos treinandos. Avaliando os resultados obtidos neste item à luz da teoria, pode-se interpretar que metodologia de ensino pode ajudar na assimilação de conteúdo e envolvimento nos treinamentos.

A atuação é livre no que se refere ao contato com os alunos, sugestão de atividades complementares, disponibilização de material complementar, inclusão de tópicos para discussão na plataforma e sugestões de atividades práticas alinhadas às atividades apresentadas no curso.

Estes tópicos são itens de avaliação por parte dos treinandos e sua mensuração está disposta na Tabela 9 que procura avaliar o grau de satisfação dos treinandos com tais metodologias.

Tabela 9 – Equilíbrio atividades teórica e práticas

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	23,53
Excelente	76,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Analisando a Tabela 9, que avalia dados referentes ao equilíbrio entre atividades teóricas e práticas, percebe-se que 76,47% dos treinandos avaliam o item como excelente e 23,53% como bom. A organização fornece uma semana de reciclagem por ano e pode-se perceber que os facilitadores dos cursos apresentam ideias e práticas criativas no que se refere à administração de recursos didáticos que promovem equilíbrio entre teoria e prática.

Avaliando do ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (2008), entende-se que o facilitador possui bom grau de conhecimento tanto tácito, quanto explícito, visto que os cursos são formatados a partir da sua experiência no assunto. Neste caso, pode-se afirmar que um dos desafios dos facilitadores é apresentar de maneira explícita, parte do seu conhecimento tácito e promover atividades práticas que proporcionem também ao treinando a oportunidade de desenvolver o processo de internalização. Para os treinamentos em questão, os treinandos devem elaborar trabalhos práticos e enviar em datas estabelecidas.

Estas tarefas também podem ser analisadas de acordo com os resultados da Tabela 10, que procura avaliar a pertinência das atividades propostas à prática dos conteúdos estudados no curso em sua realidade.

Tabela 10 – Pertinência das tarefas ao conteúdo estudado

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	23,53
Excelente	76,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Quanto à pertinência das tarefas no treinamento ao conteúdo estudado, ao analisar o conteúdo da Tabela 10, identificou-se que 76,47% dos treinandos consideraram o item excelente, e, 23,53% como bom e, novamente como na maioria dos construtos analisados até agora, nenhuma incidência de avaliações de cunho regular, ruim ou péssimo. Tal análise pode-se basear no fato de que as tarefas são realmente pensadas para o conteúdo proposto. De toda forma, é válido questionar se essas mesmas tarefas contribuem para o real desenvolvimento profissional destes colaboradores em suas atividades diárias.

Ratificando a afirmação de Alvarenga Neto (2008), que diz que o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e que estas só existem na mente humana, pode-se afirmar como pertinentes a associação de atividades teóricas a atividades práticas de forma a buscar o desenvolvimento do conhecimento.

Das atividades práticas inseridas nos treinamentos, pode-se citar a elaboração de agendas de atividades relacionadas ao trabalho, avaliação de agendas já elaboradas, construção e aplicação de *feedbacks* com colaboradores geridos pelos treinandos, avaliação de estudos de casos baseados em eficiência nos processos e na gestão de resultados. Questiona-se, porém, se apenas essas atividades podem ser consideradas suficientes para que haja desenvolvimento das habilidades, visto que não há nenhuma ação específica da empresa que venha a promover o hábito de se buscar tal desenvolvimento no cotidiano dos funcionários.

## Material didático

Na Tabela 11, é analisada a relevância do material didático para as atividades do curso. Os treinamentos em geral, na organização estudada, dispõem, além do material escrito, de vídeos, leituras complementares, estudos de casos e livros em arquivos eletrônicos.

Tabela 11 – Relevância do material didático

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	48,53
Excelente	51,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

A Tabela 11 informa sobre a percepção dos treinandos acerca da relevância do material didático selecionado, tanto como guia de estudos como o material complementar.

Dos instrumentos analisados, 48,53% dos treinandos consideraram como bom e 51,47% como excelente. Tal resultado evidencia que os alunos compreenderam como pertinentes e relevantes os conteúdos utilizados pelos facilitadores durante os treinamentos.

Pela natureza dos treinamentos se proporem a ser agente de capacitação para cargos de liderança, faz-se necessário que os manuais internos sejam estudados e que a atualização por parte dos funcionários seja constante. Neste caso os treinandos devem guardar e consultar seu material impresso constantemente com vistas a manter-se atualizado constantemente. Assim como afirmou Ribeiro (1997) quando salientou que o material impresso é peça chave na metodologia de ensino em EAD, pela possibilidade de manipulação a qualquer momento. Assim, não basta apenas concluir o treinamento, mas atualizar-se constantemente por ocasião da atualização de quaisquer pontos estudados no conteúdo.

Desta forma, garante-se que a informação não se torne obsoleta com o passar do tempo. Concomitantemente a esses pontos, é importante que o material disponibilizado seja aplicável na prática. Desse modo, faz-se necessário uma avaliação acerca da qualidade do material didático.

A Tabela 12 mostra a percepção dos treinandos acerca da qualidade do material didático e sua aplicabilidade.

Tabela 12 – Qualidade do material didático e aplicabilidade

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	43,14
Excelente	56,86
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

No tocante à qualidade do material didático e sua aplicabilidade observou-se que 100% dos treinandos validaram a qualidade e consideraram aplicável o material utilizado, sendo que 43,14% consideraram bom e 56,86% excelente. Importante ressaltar que aqui, fala-se de conhecimento tácito transformado em conhecimento explícito e quando se fala da aplicabilidade desse material, estamos falando na viabilidade, na visão do treinando, em se utilizar esse conhecimento explícito para se desenvolver o conhecimento tácito que por sua vez, é inerente ao indivíduo e em grande parte, fruto de suas experiências como bem observaram Nonaka e Takeuchi (2008).

Vale ressaltar que avaliar o material didático como de boa qualidade e também relevante não garante o aprendizado ou o desenvolvimento de competências.

A Tabela 13 mostra uma síntese do que foi a Avaliação de Ensino e do Material Didático, cedidos aos treinandos.

Tabela 13 – Avaliação das Atividades de Ensino – Material Didático

<b>Nível</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	33,53
Excelente	66,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor. (2018).

De acordo com os dados obtidos na Tabela acima, verificou-se que não houve índice de insatisfação no tocante a metodologia de ensino e o material didático cedido pela instituição. O que demonstra que, 100% dos discentes estão satisfeitos com a forma de transmissão do conhecimento por parte da instituição.

Sendo assim, o alto índice de aprovação mostra que a organização tem escolhido bem os recursos didáticos (apostilas, filmes, leituras complementares, etc.). Tais atividades de ensino objetivam o desenvolvimento do conhecimento adquirido através de exercícios de fixação e atividades complementares, por exemplo. O objetivo é promover novas experiências a fim de potencializar os conhecimentos adquiridos. Como observaram Davenport e Prusak (1998) o conhecimento pode ser considerado como uma condensação de valor e informação contextual, por exemplo e que tal relação proporciona a incorporação de novas experiências.

Ressaltando aqui mais uma vez que o item avalia apenas as atividades de ensino e que uma análise mais aprofundada seria necessária para entender se estas atividades promoveram de fato a criação ou desenvolvimento do conhecimento. Tal necessidade, porém, pode ser satisfeita com a análise dos itens seguintes.

## **Atuação do docente**

No que se refere à avaliação da atuação do docente, avaliamos a percepção dos treinandos com relação ao facilitador dos treinamentos sob os aspectos, domínio do assunto, disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e incentivo à participação dos treinandos.



A Tabela 14 apresenta essa percepção no que se refere ao domínio do assunto pelo facilitador.

Tabela 14 – Domínio do Assunto

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	1,47
Bom	47,06
Excelente	51,47
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

De acordo com a Tabela 14, o índice de aprovação do item foi de 98,53%. Destes, 51,47% consideram o domínio do facilitador excelente e 47,06% como bom. Apenas 1,47% dos treinandos avaliaram como regular e não foram registradas as opções ruins ou péssimas. Tal resultado demonstra boa preparação do facilitador dos treinamentos e um bom índice de clareza nas informações repassadas para a turma.

O registro de 1,47% avaliando como regular pode se dar ao fato de que no ambiente virtual, as informações não podem ser repassadas de diversas maneiras e respeitando as diferentes formas de aprendizado. Assim, como também não se pode realizar exposição de conteúdos de forma verbal ou de maneira lúdica. Torna-se importante que os gestores imediatos participem e acompanhem tais capacitações no sentido de complementar o entendimento e facilitar o aprendizado dos colaboradores.

No que se refere à disponibilidade do facilitador para o esclarecimento de dúvidas. Por se tratar de ambiente virtual, é necessário que o docente adote maneiras de se tornar disponível para o esclarecimento de dúvidas. Geralmente, nos cursos oferecidos pela organização, o facilitador fica disponível através de um fórum reservado para dúvidas e via aplicativo de conversas (*WhatsApp*).

A Tabela 15 apresenta a percepção dos treinandos acerca da disponibilidade do facilitador para esclarecimentos de dúvidas. Ao considerarem pertinente a natureza das atividades práticas, os treinandos validam a metodologia de sair um pouco do ambiente virtual e passarem a exercer atividades práticas em

seu ambiente de trabalho. Essas atividades permitem que o colaborador adquira vivência prática, podendo confrontar o conteúdo de cunho teórico ao desenvolvido nas atividades de campo.

Tabela 15 – Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	0,98
Regular	2,94
Bom	74,02
Excelente	22,06
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

A Tabela 15 traz informações quanto à disponibilidade do instrutor para esclarecimento de dúvidas. Na percepção de 22,06% dos treinandos esse item foi excelente, 74,02% bom, 2,94% regular e 0,98% ruim. Entende-se que o modo atemporal de comunicação entre alunos e docentes pode dificultar o contato entre eles, assim como alguma demanda mais urgente pode não ser sanada de maneira célere. Deste modo, no entendimento do treinando, este item é objeto de critério mais elaborado de análise com base nas suas necessidades durante o treinamento.

Tanto para a análise da Tabela 15 e 16 quanto para a 17, é importante resgatar a visão de Mundim e Ricardo (2004) que observam que apenas os ambientes virtuais de aprendizagem não podem cumprir o papel comunicacional. Apenas nós podemos realizar esse papel e sem uma interação efetiva, essas plataformas tornam-se subutilizadas. Para os autores, essa subutilização pode ocorrer se o facilitador mantiver o que chamaram de conduta de aprendizagem behaviorista, conduta essa definida por Abbad e Borges-Andrade (2014) como sendo a mudança de comportamento como produto da interação do indivíduo com o meio.

Desse modo, é importante que o facilitador assuma um papel intervencionista a fim de proporcionar o desenvolvimento do conhecimento por meio da interação do indivíduo, não apenas com o meio, mas com processos mentais de habilidades e atitudes, como também ressaltam Abbad e Borges-Andrade (2014) no

que definem como abordagem cognitivista. Assim como também na abordagem construtivista onde a construção é dada pelo aprendiz a partir de suas experiências.

Tão importante quanto a disponibilidades do facilitador, é o incentivo à participação dos treinandos nas atividades propostas. Os resultados desta análise estão dispostos na Tabela 16.

Tabela 16 – Incentivo à participação dos treinandos nas atividades propostas.

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	1,47
Regular	3,92
Bom	64,71
Excelente	29,90
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

No que se refere ao incentivo do facilitador à participação dos treinandos nas atividades, percebeu-se também que a maioria dos respondentes valida o item.

29,90% avaliaram excelente, 64,71% como bom, totalizando 94,61% de aprovação. Apenas 3,92% consideraram como regular e 1,47 como ruim. No que se refere a esta avaliação, é necessário esclarecer que, de fato, nem todos os treinandos acessam o conteúdo de mensagens eletrônicas enviadas pelo facilitador.

Outra possibilidade é que realmente alguns treinandos não tenham recebido tais mensagens assim como o facilitador pode não ter interagido de maneira satisfatória, de maneira que acreditamos ser pouco provável esta última opção, dado o percentual elevado de aprovação do item.

É importante observar, porém que a organização deve assumir um papel que incentive o retorno e a participação. Mundim e Ricardo (2004, p. 67), afirmam que:

As promessas de interfaces interativas, não podem ser apenas *marketing*, elas devem propiciar o estar junto, o construir com o outro, a possibilidade de uma comunicação que permita as pessoas recriarem e colocarem a ação criadora a toda.

O último quesito avaliado do construto foi o cumprimento das atividades na carga horária através da administração do tempo por parte do facilitador que está disposto na Tabela 17.

Tabela 17 – Administração do tempo

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	2,94
Bom	46,08
Excelente	50,98
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Nesta avaliação pode-se perceber que 97,06% dos treinandos validaram a administração do tempo por parte do instrutor, sendo que 50,98% consideraram excelentes e 46,08% como bom. Apenas 2,94% consideraram como regular. Por se tratar de curso na modalidade EAD e pela carga horária pouco flexível, entende-se que o alto índice de aprovação está também diretamente ligado ao cronograma de cumprimento das atividades.

Tal modalidade exige não somente do aluno, mas também do facilitador mais preparo e organização na administração do tempo, dada a necessidade de cumprimento dos prazos em determinado tempo. É importante ressaltar que para os cursos cujas avaliações de reação foram analisadas, o cumprimento das atividades pode ser feito fora do horário de trabalho, mas o cronograma, porém, deve ser cumprido no prazo devido não haver prorrogação do mesmo.

## Avaliação geral

Ao avaliarmos individualmente cada construto, procurou-se também através da avaliação de reação, avaliar a satisfação dos treinandos com relação aos treinamentos em geral. A Tabela 18 mensura o item.

Tabela 18 – Grau de satisfação do curso

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	39,71
Excelente	60,29
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

Analisando a Tabela 18, verificou-se que 100% dos treinandos demonstraram algum grau de satisfação, sendo que destes 60,29% avaliaram os treinamentos como excelente e 39,71% como bom.

Apesar de o nível de avaliação no tocante à satisfação dos treinandos com os treinamentos, vale lembrar que o autor Kirkpatrick (1998) afirma que muito embora a reação positiva ao treinamento é importante, mas que a satisfação pode não assegurar o aprendizado. Neste contexto, é importante ressaltar que o item em questão avalia apenas a satisfação, não assegurando, por si só, que houve aprendizado de fato.

A Tabela 19 mostrará a Avaliação Geral de Atuação do Docente, mediante as tabelas analisadas anteriormente

Tabela 19 – Avaliação Geral de Atuação do Docente

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	0,49
Regular	2,25
Bom	54,31
Excelente	42,95
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

De acordo com os dados analisados, mediante a percepção dos treinandos com relação ao facilitador dos treinamentos no que diz respeito aos aspectos relacionados ao domínio do assunto, disponibilidade para esclarecimento de dúvidas e incentivo à participação dos treinandos, verificou-se que, 97,26% dos treinandos consideraram “excelente” e “bom” a disponibilidade dos docentes para o esclarecimento das dúvidas.

Como anteriormente citado, o índice de rejeição dos constructos em relação a todas as análises do Questionário 01 foi baixo se comparado aos níveis de excelente e bom já apresentado.

Avaliados de maneira detalhada, itens como a metodologia de ensino, conteúdo, instrutor e carga horária, por exemplo, pode-se afirmar que o índice de satisfação foi alto, o que denota assertividade na organização dos itens por parte da empresa. Segundo Palmeira (2004, p. 16):

A continuidade do treinamento dependerá da resposta positiva por parte dos treinandos, se ele foi satisfatório. Se algum dos itens de avaliação do treinamento (conteúdo, instrutor, local de realização, material de apoio, carga horária) não estiver a contento, muda-se, objetivando a melhoria do programa.

A Tabela 20 mostra como os treinandos avaliam a prática da EAD no INEC como diferencial na sua vida profissional. Visto que os itens anteriores avaliaram essa influência para o desenvolvimento dos seus conhecimentos.

Tabela 20 – A prática da EAD no INEC exerce um diferencial na minha vida profissional em nível

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	1%
Ruim	7%
Regular	26%
Bom	57%
Excelente	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário de Avaliação de Reação (Apêndice A) (2018).

A tabela acima corrobora a análise e afirmação de que itens como a “Avaliação das atividades de ensino”, “Qualidade do material didático” ou “Pertinência das tarefas ao conteúdo estudado”, por exemplo, mesmo se bem avaliados pelos respondentes, não garantem o aprendizado ou se tornam diferencial na vida profissional dos colaboradores de forma tão ativa. Apesar de os treinandos avaliarem a maioria dos itens com classificação “Bom” ou “Excelente”, esse componente retrata a avaliação dos treinandos no que se refere à influência da EAD como ferramenta para a gestão do conhecimento praticada pelo INEC em suas vidas profissionais.

Resgatando mais uma vez a visão de Kirkpatrick que afirma que a satisfação com o treinamento não garante o aprendizado. De toda forma, o próprio Kirkpatrick (1998), observa: “Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado

Chama a atenção, porém, que haja incidência de respostas classificadas como “péssimo” ou “ruim”, e “regular”, somando 35% das respostas. Tais índices levam ao entendimento de que uma parcela dos funcionários ainda não considera que a EAD como ferramenta para a gestão do conhecimento no INEC seja um diferencial nas suas vidas profissionais. Esse é um ponto que pode ser avaliado pela empresa como uma oportunidade de melhoria no que se refere à conscientização dos funcionários sobre importância dessa ferramenta. De toda forma 57% dos treinandos classificaram o item como “Bom”, e 8% como “Excelente”. Isso demonstra que dos respondentes, a maior parte considera sim a EAD como ferramenta para a gestão do conhecimento no INEC como sendo diferencial em suas vidas profissionais.

## QUESTIONÁRIO 02 - Avaliação de Eficácia

O formulário de Avaliação de Eficácia está disponível como apêndice e foi aplicado com os gestores imediatos dos colaboradores concluintes dos cursos, três meses após sua conclusão. De acordo com Freitas *et al* (2011, p. 490),

Esse modelo mostra os efeitos do aprendizado em longo prazo, como o objetivo final a ser alcançado, e indica um conjunto de outras variáveis que o antecedem e que podem influenciar o alcance desses resultados.

Nesta etapa, portanto, foram analisadas as avaliações de eficácia, sobretudo no que diz respeito ao impacto dos treinamentos no ambiente de trabalho.

A análise do questionário se divide em três áreas: “**Operacional**”, no que se refere a “incorporação de novas habilidades e competências”, “redução da incidência de erros nos processos” e “percepção acerca das práticas de gestão desenvolvidas

pelos colaboradores”. “**Organizacional**”, “contribuição para os resultados” e “desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos”, e “**Aprendizagem**”, abrangendo os pontos “aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas”, “compartilhamento dos conhecimentos”, e “abertura a feedbacks e sugestões de mudança”.

## Operacional

No tocante aos quesitos operacionais da Avaliação de Eficácia, o primeiro item avaliado foi à redução da incidência de erros nos processos conforme descrito na Tabela 21. A Tabela 21 apresenta os resultados referentes à redução da incidência de erros nos processos

Tabela 21 – Redução da incidência de erros nos processos

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	2,45
Bom	46,57
Excelente	50,98
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

Quanto à redução da incidência de erros nos processos, 97,55% dos gestores considerou satisfatório, sendo 50,98% como excelente, e, 46,57% como bom. Apenas 2,45% consideraram regular. É importante ressaltar que redução de erros nos processos diminui o custo com retrabalho e custos causados por esses erros. Esses percentuais demonstram eficácia dos treinamentos oferecidos que tem conteúdo específico ao cotidiano dos colaboradores.

Nota-se aqui a satisfação do quarto nível da escala de avaliação de Kirkpatrick denominado como “resultados”. Na avaliação dos gestores diretos dos, houve redução na incidência de erros antes ocorridos durante a execução dos processos. Tal afirmação traduzida nos resultados auferidos pelos gestores na entrega dos resultados pelos colaboradores que efetuaram os treinamentos.



Por conseguinte, a Tabela 22 apresenta a percepção acerca das práticas de gestão desenvolvidas pelos colaboradores.

Tabela 22 – Práticas de gestão desenvolvidas pelos colaboradores

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	4,85
Bom	78,9
Excelente	16,25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

Identificamos na análise da Tabela 22 que, na percepção dos gestores imediatos, aproximadamente 95% dos colaboradores avaliados, apresentaram melhorias nas práticas de gestão, isso tanto para o quesito desenvolvimento de novas práticas quanto na evolução de práticas já adquiridas.

Neste caso também é possível afirmar, baseado na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), que há o processo de internalização de conhecimento explícito, ou seja, o conteúdo apresentado nos ambientes do curso, em conhecimento tácito, na forma de práticas de gestão desenvolvidas e aplicadas pelos colaboradores.

A Tabela 23 apresenta a avaliação dos gestores no que se refere à incorporação de novas habilidades e competências por parte dos colaboradores concluintes dos treinamentos.

Tabela 23 – Incorporação de novas habilidades e competências

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	15,69
Bom	49,51
Excelente	34,80
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

Apesar do relevante índice de respostas consideradas como regular 15,69%, pode-se perceber que a maioria dos gestores entende que, há no comportamento dos treinandos, a incorporação de novas habilidades e competências. 84,31%

consideraram satisfatório o item, sendo que destes, 34,80% consideraram excelente e 49,51% como bom.

Um dos estados desejados por uma organização que promove a capacitação de seus funcionários é que o conhecimento adquirido passe a fazer parte da personalidade profissional desses colaboradores assim como a transferência de conhecimento adquirido no treinamento.

É possível resgatar aqui a escala de avaliação de Kirkpatrick que traduz o resultado apresentado através do Nível 2 da sua escala de avaliação de treinamento, denominada como aprendizagem. Observa-se aqui, que houve, na avaliação dos gestores imediatos, bom índice de aprendizagem. Resgatando, porém a avaliação do item demonstrado na Tabela 18, é possível afirmar que apesar de 100% das avaliações terem sido classificadas como boa ou excelente o nível de satisfação com os treinamentos, nem todos os colaboradores incorporaram novas habilidades ou competências de igual maneira após os treinamentos.

## Organizacional

Na Tabela 24, são apresentados os resultados do construto no que se refere ao desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos.

Tabela 24 – Desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	1,47
Bom	45,10
Excelente	53,43
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

No tocante ao desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos, 98,35% dos gestores consideraram satisfatório tal desenvolvimento, sendo 53,43% como excelente, 45,10% como bom, e, apenas 1,47% como regular.

É importante salientar que o intuito dessa avaliação não é adequar o comportamento dos colaboradores ao que a empresa espera como um comportamento padronizado, mas sim, avaliar o desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos que agreguem valor a atuação do gestor em formação como um ponto importante e inerente à função de um gestor.

É importante confrontar o conteúdo das Tabelas 23 e 24 para se efetuar uma análise no que se refere ao desenvolvimento de habilidades e atitudes. Apesar da avaliação dos gestores traduzir que aproximadamente 84% dos treinandos desenvolveram novas habilidades em grau bom ou excelente, esse índice sobra para 98,53% no que se refere ao desenvolvimento de atitudes ou comportamentos.

Na dimensão “Organizacional” começamos a análise pelo fator contribuição para os resultados conforme descrito na Tabela 25.

Tabela 25 – Contribuição para os resultados

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	7,35
Bom	46,08
Excelente	46,57
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

Dos dados avaliados na Tabela 25 pode-se perceber que 92,65% dos avaliadores consideram satisfatória a contribuição para os resultados, sendo 46,57% considerados como excelente e 46,08% como bom. Apenas 7,35% consideraram como regular. Pode-se dizer que esta análise ratifica que a organização está no caminho certo no que se refere à capacitação dos colaboradores, visto que a entrega de resultados pode ser vista como um importante indicador no contexto organizacional.

Nesta análise também pode-se resgatar a escala de avaliação de treinamento de Kitrpatrick traduzida como a quarta escala de avaliação, ou resultados. Considera-se satisfeita a condição de melhoria dos resultados produzidos pelos treinandos após os treinamentos.

Resgatando também a visão de Borges, Andrade e Mourão (2012), é necessário que a avaliação transcenda o alcance de objetivos ou verificação de resultados. É importante que haja maneiras de predizer tais resultados.

## Aprendizagem

No tópico de “aprendizagem”, procurou-se avaliar itens inerentes as atitudes dos colaboradores nos quesitos “aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas”, “compartilhamento dos conhecimentos”, e “abertura a feedbacks e sugestões de mudança”.

A Tabela 26 avalia o quesito aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas.

Tabela 26 – Aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	-
Regular	-
Bom	60,78
Excelente	39,22
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

A análise da tabela mostra que os gestores imediatos avaliaram que os colaboradores colocam em prática os conhecimentos adquiridos nos treinamentos. 39,22% consideraram como excelente e 60,78% como bom. Pode-se afirmar que essa aplicação na prática foi percebida de maneira satisfatória. É possível afirmar também, que os treinamentos cumpriram com seus objetivos ao proporcionar aos seus participantes meios de colocar em prática o conteúdo aprendido.

É possível aqui resgatar Moura (2001), que afirma que é possível tomar melhores decisões sabendo mais do que sabendo menos, embora seja tentador buscar respostas simples para problemas complexos. Tal afirmação é corroborada também por Mundim e Ricardo (2004) quando estas afirmam que a gestão

organizacional bem-sucedida da inovação é produto de um processo contínuo de aprendizagem promovidos pela organização.

A Tabela 27 avalia compartilhamento dos conhecimentos. Em que nível se deu o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos.

Tabela 27 – Compartilhamento dos conhecimentos

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Deficiente	-
Regular	-
Bom	21,08
Excelente	78,92
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

O fato de 100% dos gestores avaliarem como satisfatório o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos pode-se dever ao fato de que a organização adota uma sistemática de apadrinhamento e disseminação das informações nas suas reuniões mensais.

Como bem observaram Abbad e Borges-Andrade (2014), muito importante não só a aquisição, mas também a manutenção e transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações.

Os colaboradores concluintes dos treinamentos realizam trabalhos de compartilhamento através de apresentações e análise pessoal sobre o conteúdo estudado. Dos respondentes, 78,92% consideram o quesito como excelente e 21,08% como bom. O compartilhamento de informações ocorre após os treinamentos, nas reuniões mensais por equipe, onde os colaboradores apresentam o que aprenderam, quais os pontos que consideram mais relevantes e qual a contribuição desse conteúdo para o seu desenvolvimento.

Deve-se ressaltar, porém que um outro desafio é promover atividades que promovam o processo de internalização de conhecimento explícito para tácito e que estes colaboradores sejam capazes de promover a externalização desse mesmo conhecimento de forma explícita a outros colaboradores.

A Tabela 28 apresenta os resultados sobre abertura a *feedbacks* e sugestões de mudança.

Tabela 28 – Abertura a *feedbacks* e sugestões de mudança

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	2,94
Regular	18,63
Bom	39,71
Excelente	38,73
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Questionário de Avaliação de Eficácia de Treinamento (Apêndice B) (2018).

Quanto à análise do quesito, 78,43% dos gestores avaliaram como satisfatório, sendo que 38,73% como excelente e, 39,71% como bom. 18,63% avaliaram como regular e 2,94% como ruim. Tal avaliação pode-se dever ao fato de que, de todas as avaliações, essa é a dimensão mais difícil de gerar mudança, visto que, a abertura a *feedbacks* é constituída em grande parte na personalidade do indivíduo. Mesmo assim, pode-se afirmar que o grau de satisfação é alto se considerarmos a quantidade de respostas classificadas como excelente ou bom.

Resgata-se aqui a afirmativa de Abbad e Borges-Andrade (2014), que observam que a mudança de comportamento resulta, também, da interação do indivíduo com o meio, assim como de sua maturação. A Tabela 29 mostra a seguir a Avaliação geral dos seguintes índices: Operacional, Organizacional e Aprendizagem.

Tabela 29 – Avaliação Operacional, Organizacional e de Aprendizagem

Nível	Porcentagem (%)
Péssimo	-
Ruim	2,3
Regular	5,7
Bom	48,5
Excelente	43,5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor. (2018).

De acordo com os dados gerais apresentados na Tabela 29, aplicado aos gestores imediatos dos colaboradores concluintes dos cursos, verificou-se que o grau de satisfação em relação aos índices ligados ao operacional, organizacional e

de aprendizagem foi maior, chegando a 92%, considerando desse total 43,5% como excelente, e, 48,5% como bom. O índice de 5,7% foi de regular e 2,3% foi ruim.

Para Abbad *et al.* (2012) a razão essencial para todo o processo de avaliação é justamente buscar conhecer a realidade para encontrar soluções que aumentem os benefícios das ações de treinamento, de desenvolvimento e educação.

Dessa forma, pode-se perceber que os cursos disponíveis para a reciclagem e capacitação dos funcionários estão obtendo índices positivos de aceitação, fazendo com que os funcionários obtenham uma bagagem cognitiva mais completa, e assim, contribuindo para a tomada de decisão dentro da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo circundou no intuito de avaliar a influência da Educação Corporativa e do uso da EAD como ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania, verificando assim, o grau de satisfação dos funcionários, sua percepção quanto a contribuição para a evolução dos conhecimentos específicos, à mudança de comportamento após o devido treinamento e seus respectivos resultados.

De acordo com os resultados obtidos mediante a análise dos questionários 01 e 02, pôde-se perceber que, a gestão do conhecimento atrelada ao EAD, proporcionou um alcance mais eficiente e eficaz às práticas de gestão no que se refere à tomada de decisão nas organizações.

A educação corporativa e o uso da EAD como ferramenta para a gestão do conhecimento no Instituto Nordeste Cidadania exercem o papel norteador das políticas e práticas da empresa, assim como estabelece as noções de gestão de pessoas e de processos necessárias para a execução das atribuições dos cargos intermediários de gestão. Os treinandos mostraram-se satisfeitos com o conteúdo dos treinamentos, porém, alguns itens dos construtos da pesquisa mostraram pequeno índice de gestores imediatos que avaliaram como regulares alguns itens, como por exemplo, a abertura a *feedbacks* e sugestões de mudança, a contribuição para os resultados e a incorporação de novas habilidades e competências, assim como na avaliação dos treinandos alguns itens tiveram avaliação ruim ou regular, como por exemplo a atuação do docente e sua administração do tempo, incentivo à participação dos treinandos e disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas. Essas duas últimas questões, respaldando a avaliação de alguns autores citados no presente trabalho que afirmam que a figura do facilitador é peça essencial e facilitam a interação entre professores e alunos.

Sugere-se aqui que o setor de capacitação se aprofunde nessas questões pós-treinamentos a fim de obter *feedbacks* mais assertivos sobre a necessidade de ações que possam identificar melhor práticas que ajudem a desenvolver itens avaliados como “regular” ou “ruim” dos construtos desta pesquisa, assim como



averiguar que fatos motivaram os respondentes a avaliar tais itens como “ruim” ou “regular”. As questões presentes neste trabalho podem ser aproveitadas como item de avaliação para os mais de 20 treinamentos oferecidos pelo Instituto Nordeste Cidadania através da modalidade EAD.

Em resposta ao Problema de Pesquisa posto para este estudo, entende-se que os recursos e o modelo empregado na proposta do INEC, que é o de capacitar os colaboradores de maneira que possam contribuir para o melhor desempenho e desenvolvimento das atividades administrativas e gerenciais, vêm sendo utilizados de maneira satisfatória, e que a organização preza não só pela qualidade do material oferecido aos treinandos, como também, nas práticas adotadas pela organização para o uso da EAD como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento eficaz. Tal avaliação pode ser considerada como um ganho para a organização, visto que um percentual elevado percebeu a melhoria no desenvolvimento dessas habilidades por parte dos colaboradores que concluíram os treinamentos.

Constatou-se, porém que uma parte significativa dos funcionários considera como “péssimo”, “ruim” ou “regular” o uso da EAD no INEC para o seu desenvolvimento profissional. Dessa forma, é necessário que a empresa promova mais ações no sentido de sensibilizar os funcionários para a importância da EAD para o tal desenvolvimento.

Sendo assim, é importante ressaltar que a gestão do conhecimento requer o compromisso e o envolvimento de todos os colaboradores da instituição, no que tange a existência de um planejamento, organização, controle e de uma avaliação, visto que são fatores fundamentais para o sucesso e o progresso de toda e qualquer organização. Para que isso possa acontecer, é imprescindível o desenvolvimento de condições que permitam ampliar, promover e utilizar todo o potencial dos colaboradores na concretização dos objetivos da organização e no compromisso com seu desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad e L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2011. p. 443-459

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 244-284

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís; CARVALHO, Renata Silveira; MENESES, Pedro Paulo Murce. Planejamento Instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad e L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2011.p. 282-314

ALVARENGA NETO, Rivadávia CD; BARBOSA, Ricardo R.; PEREIRA, Heitor J. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?** Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. Perspectivas em ciência da informação, 2007.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de et al. Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. **Comportamento Organizacional E Gestão**, 2008.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer questionários**. Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ANGHINONI, EDIANE MÁRCIA LAZZARI; HAMER, ELERI. **IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DE CONHECIMENTO NOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESA DO AGRONEGÓCIO – O CASO DO GRUPO AMAGGI**.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Educativa, out, 1998.

BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO; ABBAD, G. S.; MOURÃO, LUCIANA. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad e L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e**

**Educação em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, 1999.

COMIN, Fabio Scorsolini; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas,** Florianópolis, Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.11 no.1 Florianópolis jun. 2011

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEHL, C. A. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis.** Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ESCRIVAO, Giovana; SILVA, SL da. **Teoria da criação do conhecimento de Nonaka: aplicações e limitações em outros contextos organizacionais.** Belo Horizonte. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Minas Gerais, 2011.

FILATRO, Andrea. **Design instrucional na prática.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLORIANO; SANTOS; SCHROEDER, J. F. (Outubro de 2009). XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Timbó - SC. Salvador, Bahia, Brasil: Abepro.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia das Silva; PILATI, Ronaldo. Medidas de Impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad e L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

GASPAR, Marcos Antonio et al. **Um estudo dos portais corporativos como instrumento de externalização do conhecimento explícito em universidades.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 11, n. 31, 2009.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa.** 6 ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERCKERT, Werno. **Conhecimento uma força intelectual**, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), junho de 2002.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs – The Four Levels**. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.

LAU, Jesús; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Boca del Rio, Veracruz, México: IFLA, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Funfdamentos de metodologia cinetífica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEÃO, Fabrício Schirmann. **Gestão do conhecimento nas empresas gaúchas líderes em inovação**. 2011.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3 ed. Atlas, 2012. VitalSource Bookshelf Online.

MOREIRA, Daniel Alexandre. **Teoria e prática em gestão do conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. 2005.

MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M. Construção de medidas em T&D. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M, Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, R. Vilas-Boas (Orgs.), **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: ArtMed, 2012

MOURA, Cláudia Maria dos Santos. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro 2001.

MENESES, Pedro, ZERBINI, Thais, ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre. ArtMed, 2010. VitalSource Bookshelf Online.

MIGUEL, Pasquini; APARECIDA, Lilian; MENDES TEIXEIRA, Maria Luisa. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, 2009.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2011

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NERI; Marcelo. **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro: perfil e performance dos clientes do CrediAmigo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento**: Retorno do investimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, A. M. V. Ensino a Distância: megatendência atual. São Paulo: Editora Imobiliária, 1996

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. **Transferência da Informação**: análise para valoração de unidades de conhecimento. DataGramaZero, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, abr. 2002. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/316859684\\_Transferencia\\_da\\_Informacao\\_analise\\_para\\_valoracao\\_de\\_unidades\\_de\\_conhecimento\\_Transference\\_of\\_Informati\\_on\\_analysis\\_for\\_valuing\\_units\\_of\\_knowledge](https://www.researchgate.net/publication/316859684_Transferencia_da_Informacao_analise_para_valoracao_de_unidades_de_conhecimento_Transference_of_Informati_on_analysis_for_valuing_units_of_knowledge)>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Título original: The fifth discipline. Tradução técnica: Regina Amarante. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 1990

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora 2001.

TERRA, J.C.C.& GORDON, C. Portais corporativos: A revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TURBAN, E. et al. **Tecnologias da informação para gestão:** transformando os negócios na economia digital. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ODELIUS, Catarina Cecília et al. **Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa.** Cadernos EBAPE. BR, v. 9, n. 1, 2011.

VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

VIEIRA, F; **Supervisão – Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores.** Rio Tinto: Edições Asa, 1993.

## APÊNDICES

### **QUESTIONÁRIO 01 - Avaliação de Reação**

Cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Processos

Ao funcionário do Instituto Nordeste Cidadania

Formulário de pesquisa realizada na área de Gestão do Conhecimento pelo aluno Alberto Geminiano Olegário da Universidade Federal da Paraíba. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Procure responder de acordo com a sua percepção e avaliação sobre os diversos pontos abordados dos cursos que você concluiu.

Com relação aos treinamentos de Gestão de Processos e Gestão de Pessoas, responda as questões a seguir para cada item:

### **OBJETIVOS DO TREINAMENTO**

Na minha avaliação, no tocante aos objetivos do curso aplicados a realidade no dia a dia vivido por mim na empresa, considero que a adequação dos objetivos foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Na minha avaliação, considero que o alcance dos objetivos do curso para a minhas atribuições foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Na minha avaliação, considero que a adequação do conteúdo para o alcance dos objetivos do curso foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Na minha avaliação, considero que a adequação do conteúdo a necessidade do treinamento foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Na minha avaliação, considero a apresentação dos conteúdos numa sequência adequada, lógica e gradual como sendo:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	



Na minha avaliação, considero que a adequação do conteúdo a carga horária do treinamento foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Na minha avaliação, considero que a adequação do conteúdo a carga horária do treinamento foi:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

## ATIVIDADES DE ENSINO

Considero a metodologia de ensino utilizada no treinamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Considero a o equilíbrio entre as atividades teóricas e práticas abordadas no treinamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Considero a pertinência das tarefas ao conteúdo estudado no treinamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Considero a relevância do material didático utilizada no treinamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Considero a qualidade e a aplicabilidade do material didático utilizado no treinamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

## ATUAÇÃO DO DOCENTE

Avalio o domínio do assunto por parte do facilitador como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Avalio a disponibilidade para esclarecimento de dúvidas por parte do facilitador como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Avalio o incentivo à participação dos treinandos nas atividades propostas por parte do facilitador como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Avalio a administração do tempo durante as atividades de ensino por parte do facilitador como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Qual o meu grau de satisfação no que se refere ao curso em geral. Avalio o treinamento em seus aspectos gerais como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

A prática da EAD no INEC exerce um diferencial na minha vida profissional em nível:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

## QUESTIONÁRIO 02 - AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA

Cursos de Gestão de Pessoas e Gestão de Processos

Ao funcionário do Instituto Nordeste Cidadania

Formulário de pesquisa realizada na área de Gestão do Conhecimento pelo aluno Alberto Geminiano Olegário, sob a orientação do Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira, da Universidade Federal da Paraíba. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Procure responder de acordo com a sua percepção e avaliação sobre os diversos pontos abordados dos cursos que você concluiu.

Com relação aos treinamentos de Gestão de Processos e Gestão de Pessoas realizado por seus colaboradores. Responda as questões a seguir para cada item:

### OPERACIONAL

Após o treinamento, no que se refere a redução da incidência de erros nos processos executados pelo colaborador, considero a contribuição do curso para tal redução como:

Marque com um "X" apenas uma opção

AVALIAÇÃO	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Após o treinamento, no que se refere as práticas de gestão desenvolvidas pelos colaboradores, considero a contribuição do curso para o desenvolvimento de novas práticas como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Após o treinamento, no que se refere à incorporação de novas habilidades e competências, considero a contribuição do curso para tal incorporação como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

## ORGANIZACIONAL

Após o treinamento, no que se refere ao desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos, considero a contribuição do curso para tal desenvolvimento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Após o treinamento, no que se refere à contribuição para os resultados, considero a contribuição do curso para tal melhoria como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

## APRENDIZAGEM

Após o treinamento, no que se refere à aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas realizadas, considero a contribuição do curso para tal aplicação como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Após o treinamento, no que se refere ao compartilhamento dos conhecimentos, considero a contribuição do curso para tal compartilhamento como:

Marque com um "X" apenas uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	

Após o treinamento, no que se refere à abertura a feedbacks e sugestões de mudança, considero a contribuição do curso para tal abertura como:

Marque com um "X" apenas  
uma opção

<b>AVALIAÇÃO</b>	
Péssimo	
Ruim	
Regular	
Bom	
Excelente	